المدخل إلى الإقناع

في المؤسسات المعاصرة



الطبعَة الأولى
١٤٠٩هـ - ١٩٨٩م



شارع عبد الله السليمان مقابل كلية الهندسة
هاتف: ٦٨٩١١٦٠
ص.ب: ٦٠٩٦ جدة ٢١٤٤٢ المملكة العربية السعودية
TEL: 6891160 P.O.BOX: 6096 JEDDAH: 21442 SAUDI ARABIA

المدخل الى الإقناع
في المؤسسات المعاصرة

دراسة تطبيقية على الإتصال الإداري

تأليف
الدكتور محمد محمد البادي
أستاذ الإتصال الجماهيري والعلاقات العامة



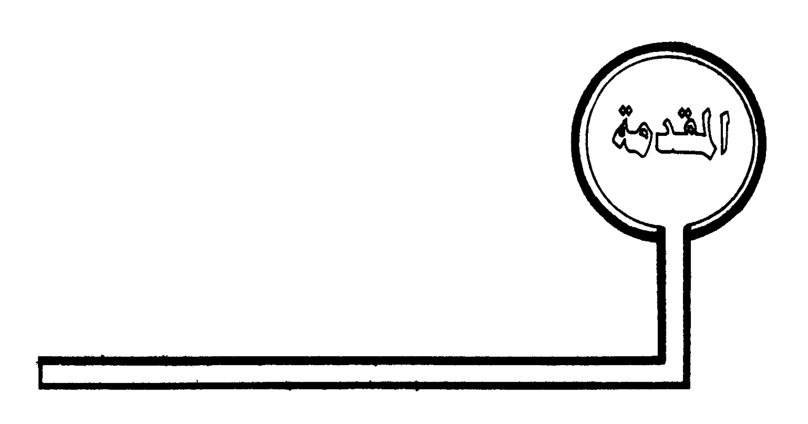
بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى هَدَىٰنَا لِهَٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِىَ لَوْلَآ أَنْ هَدَىٰنَا ٱللَّهُ ﴾

صدق الله العظيم

المحتويات

الفصل الرابع:



أهمية موضوع البحث
ومنهج دراسته



لقد دعت الى هذا البحث ضرورات علمية وتطبيقية. فرغم كثرة الدراسات العلمية حول الاتصال الاداري في المؤسسات المعاصرة إلا أنها لا تزال بعيدة عن الاعتراف بطبيعته كشكل تطبيقي من أشكال الاقناع. كما أن هذه الدراسات لا تزال تخلط في كثير من جوانبها بين الاستخدامات العملية للاتصال الاداري، وتميل الى تقسيمها بطريقة تبعدها كثيراً عن الاتجاهات العلمية المتخصصة لهذه الاستخدامات، وخاصة ما يتعلق منها بالاعلان والعلاقات العامة.

وقد انعكست هذه الأوضاع العلمية السلبية للاتصال الاداري على التطبيق في المؤسسات المعاصرة، فأصبح الاتصال ذاته أهم مشكلاتها. ولم تستطع الاستخدامات المتنوعة له أن تصل الى النتائج المستهدفة منها تماماً، بل أن هناك منها ما أصبح ينظر إليه على أنه استخدام ثانوي، كالعلاقات العامة، بدون رجوع إلى الأسباب التي انتهت بها إلى هذا الوضع الثانوي. وهذه وتلك، وغيرها ظروف تؤكد على أهمية الجانب العلمي للاتصال الاداري، ومدى حاجته إلى رؤية أوضح، لأن الجانب التطبيقي انعكاس له بكل سلبياته وإيجابياته.

ورغم عدم وضوح الأسباب الكامنة وراء تأخر الوصول الى هذه الرؤية الأوضح للاتصال الإداري واستخداماته العملية، إلا أن النتائج السلبية التي

ترتبت على هذه الأوضاع الحالية تدعو بالحاح الى وقفة علمية موضوعية محايدة لتصحيحها، وتمهيد الطريق أمام مستقبل أكثر وضوحاً وفائدة.

وعلى ذلك، يكون موضوع هذا البحث، أحد الجهود المطلوبة للإسهام في تحقيق هذا الهدف. ولقد اقتصر الجهد هنا على غاية متواضعة، فلم يزد عن إعداد مدخل علمي مناسب، يصحح به الاتصال الإداري أوضاعه الحالية. ومع ذلك. فهو جهد مطلوب، لأن البداية في كل عمل علمي هي أصعب الخيارات المؤدية إلى نتائج ايجابية.

غير أنه لا ينبغي أن يتولد عن الحقائق السابقة انطباع يقلّل من الجهود العلمية التي بذلت، ولا تزال، في مجال الاتصال الاداري. فلقد كانت الدراسات العلمية في هذا المجال من الكثرة، بحيث تثير في عقل الباحث العديد من التساؤلات، وأبسطها ما يتعلق بالسبب الذي لم يدفع الباحثين في هذا المجال إلى الوصول إلى المسار الصحيح للاتصال الإداري واستخداماته العملية. مع أن بحوث الاقناع موجودة ومتطورة، ويمكن باقتران نتائجها مع نتائج الاتصال الاداري، الوصول الى المدخل السليم للمسار السليم. لكننا في مجال العلم قد نخضع أحياناً لاعتبارات الواقع. وهذه الحقيقة تصلح مبرراً منطقياً لهذا الوضع.

وقد اتجهنا الى استخدام أسلوب التحليل المقارن، واعتمدنا على نتائج الدراسات العلمية في مجال الاقناع والاتصال الإداري إلى جانب نتائج الدراسات العلمية الإدارية بصفة عامة، لكي نصل من استخدام هذا الأسلوب إلى مدخل جديد في دراسات الاتصال الاداري.

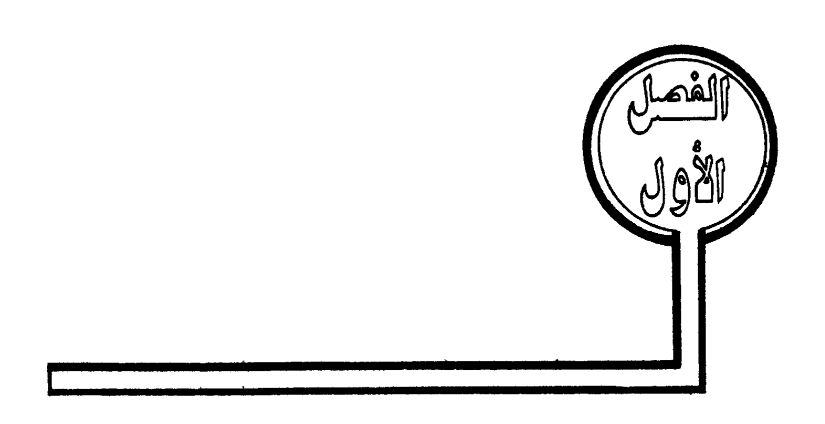
وكانت وحدة التناول والتحليل هدفاً أساسياً لهذا البحث، حتى لا يضيع الغرض منه في متاهات التفاصيل والجزئيات. فكان التأكيد على فرضين متتاليين: أولهما، يقوم على أن طبيعة الاتصال الإداري واستخداماته تحتم اعتباره شكلاً من أشكال الاقناع، كما تؤكد على ذلك الدراسات العلمية في مجال الاقناع. وثانيهما، يقوم على أن الظروف المحيطة بالاتصال الاداري، هي نفسها التي تصنع أطراً موحدة للإقناع في المؤسسات المعاصرة.

ولكي نثبت هذين الفرضين اللذين بهما يتحقق الهدف من هذا المدخل العلمي، قسمنا هذا البحث الى أربعة فصول، أولها، يركز على الفرض الأول، والفصول الثلاثة الأخرى تركز على الفرض الثاني. ولقد دعت الضرورة العلمية هنا الى تقسيم كل فصل من هذه الفصول الأربعة إلى عدد من المباحث العلمية المترابطة والمتكاملة. ولقد انتهت دراسة هذين الفرضين إلى نتائج ايجابية بدرجة كبيرة، حيث أثبتت أنهما حقيقتان قائمتان، ويمكن الاعتماد عليهما اعتماداً كاملاً، كمدخل له ما يبرّره علمياً وواقعياً.

وقد يثور تساؤل بين علماء الإدارة والإتصال الإداري حول مدى أحقية عالم من علماء الاتصال الجماهيري والعلاقات العامة في تناول هذا الموضوع. والرد عندنا هو أن العلاقات العامة هي السبب وراء هذا الاهتمام. فالعلاقات العامة تعاني من أوضاع تطبيقية أساءت إليها كثيراً. ولقد قادنا البحث وراء هذه الأسباب إلى الدخول في منعطفات علمية كثيرة، منها هذا المنعطف العلمي الذي يسمّونه بالاتصال الإداري، حيث اعتبرت العلاقات العامة أحد استخداماته العلمية. فكان لا بد من دراسة علمية تقف بنا حول مدى إسهام الاتصال الإداري ودراساته ونتائجه في الوصول بالعلاقات العامة إلى هذه الأوضاع التي تشكو منها. وأعتقد أننا حققنا هذا الهدف في إطار معالجة عامة لمجال الاتصال الإداري كله.

وخلاصة القول هنا، أن التداخل بين العلوم الاجتماعية أمر مسلّم به. وهو يدعو في كثير من الأحيان إلى الانتقال من تخصص إلى آخر وراء الحقيقة. وطالما أن الحقيقة هدف لكل باحث، فلا ضير من عمله. فنحن جميعاً نخدم في بلاط العلم ونجد سعادتنا في خدمته. أليس كذلك؟!

الدكتور / محمد محمد البادي



المفهوم العلمي
للاقناع التأسيسي



يطلق اصطلاح الإقناع التأسيسي Institutional Persuasion على الإقناع الذي تستخدمه المؤسسات المعاصرة في مواجهة الجماعات العاملة داخلهـا في بيئة العمل، والجماعات المتعاملة معها من خارجها في البيئة الاجتماعية المحيـطة بكل منهـا. وهـذا الإقنـاع التـأسيسي يعتـبر ضرورة حيـاة بـالنسبـة لهـذه المؤسسـات والجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها.

فكل مؤسسة معاصرة تحتاج إلى الإقناع التأسيسي في كل مراحل حياتهـا، تحتاج إليه لكي تحقق التوافق مع نفسها، والتوافق مع غيرها سواء في بيئة العمل داخلها أو في البيئة الاجتماعية المحيطة بها. وهي لا تحتـاج إليه كـوسيلة لتحقيق غـاية فحسب، وإنمـا تحتاج إليـه كمنهج متـطور للحياة الاجتـماعية السليمـة لها وللجـماعات التي تقـوم عليها وتتعـامل معهـا. وتطور المؤسسـات المعاصرة ذاتـه يدعو إلى الإعتراف بهذه الحقيقة، كما أن تطور المجتمعات التي تنتمي إليهـا هذه المؤسسات يدعم هذه الحقيقة ويؤكدها.

غير أن هذه الحقيقة ذاتها، رغم كل ما يـدعو اليهـا ويدعمهـا ويؤكدهـا، تحتاج إلى الوضوح. فمع أن هناك دراسات علمية في مجال الإقناع حاولت توفير قدر من الوضـوح لها[1]، إلاّ أن الـدراسات العلميـة في مجال الاتصـال الإداري

(1) Reardon, K. Persuasion. Theory and Context. London. Sage Pub.. 1981 pp. 175-190.

بإصرارها على التمسك باصطلاح الاتصال الإداري بدلاً من اصطلاح الإقناع التأسيسي تغلّف هذه الحقيقة بضباب كثيف، بحيث تعطي للتساؤل حول العلاقة بين الاتصال الإداري والإقناع التأسيسي ما يبرره من الناحيتين العلمية والتطبيقية، طالما أن الاصطلاحين يستخدمان وبإصرار من كلا الطرفين.

ولا شك أن ايجاد العلاقة بين الإتصال الإداري والإقناع التأسيسي مع التعريف بالإقناع التأسيسي كمضمون حقيقي للأنشطة التي تمارسها المؤسسات المعاصرة داخل اطار ما يسمى بالاتصال الإداري، يوفر لهذه الأنشطة وحدتها وتكاملها، بما يؤدي إلى وحدة الهدف ووضوحه أمام القائمين بالإقناع التأسيسي، وبما يؤدي كذلك إلى وضوح الأساليب المحققة لهذا الهدف وتكاملها وزيادة فعاليتها.

وينبغي أن يؤدي التعريف بالإقناع التأسيسي إلى الانتقال الطبيعي إلى تحليل الأسس الاجتماعية والنفسية التي تقوم عليها عملياته بالكيفية التي تتشكل بها أطراً اجتماعية ونفسية ضاغطة على ديناميته ومشكلة لنتائجه، حتى لا تبدو كأجزاء مبعثرة، وهي ليست كذلك في الواقع، هذا من ناحية، وبالكيفية التي تبدو بها الاستفادة واضحة منها في التطبيقات العملية له في المؤسسات المعاصرة، وهذا من ناحية ثانية.

وبإيجاز شديد، يمكن القول أن تحديد المفهوم العلمي للإقناع التأسيسي هنا، يستهدف تحقيق وحدة المفهوم للأنشطة الاتصالية في المؤسسات المعاصرة. كما يستهدف تحقيق وحدة الغاية والأساليب، وكذلك يستهدف تحقيق وحدة الأطر الاجتماعية والنفسية للإقناع التأسيسي، بما يسهّل إمكانية استثمارها من الناحيتين العلمية والتطبيقية.

وبناء على ذلك، نستطيع أن نتناول تحديد المفهوم العلمي للإقناع التأسيسي في مبحثين متتاليين ومتكاملين، هما:

المبحث الأول : طبيعة الاتصال الإداري وعلاقته بالإقناع التأسيسي.

المبحث الثاني : التعريف بالإقناع التأسيسي والعناصر المشكّلة له

المبحث الأول
طبيعة الإتصال الإداري وعلاقته بالإقناع التأسيسي

يوجّه كل نشاط إنساني نحو تحقيق هدف معيّن. وقد يكون هذا الهدف واضحاً تماماً في كل الأوقات لكل من يلاحظه، أو حتى لكل من يمارسه، ولكن من الصعب أن نتصور وجود نشاط إنساني يقوم على سلوك واع بدون أن يكون مستهدفاً تحقيق تغيير ما.

ولقد وجدت المؤسسات على أساس أن التنسيق بين فردين أو أكثر يمكن أن يحقق هدفاً ما بطريقة أفضل. وبالتالي، اتجهت تعريفاتها إلى التأكيد على أنها نظام للعلاقات أقيم للتنسيق بين جهود جماعة أو جماعات من الناس بقصد تحقيق أهداف محددة وباستخدام اتصال فعّال يجعل هذا التنسيق ممكناً.

وعندما تبدأ المؤسسات يصبح الإتصال ضرورياً وحيوياً على كل المستويات وفي كل الاتجاهات. فالمعلومات ينبغي أن تنتقل بانتظام ودقة وفعالية من فرد إلى آخر ومن قسم إلى آخر. والآراء ينبغي تبادلها، والنتائج ينبغي استخلاصها، والأنشطة ينبغي أن ينسق بينها. ثم تأتي التعديلات لكي تتناول كل الأنشطة الفردية داخل إطار عمل مقبول ومتفق عليه. فالأدوار محددة وتنفذ بطريقة متوقعة، والسلطات مناسبة وملائمة، والإجراءات التنظيمية عادلة ومرضى عنها، والأهداف واضحة ومتوازنة، وهكذا.

وفي نفس الوقت، نجد كل مؤسسة تتفاعل مع المجتمع الذي تنتمي إليه

تفاعلاً مستمراً، من خلال نظام اتصالي مكوّن من المتغيرات الإنسانية والمادية، كالمنتجات والوثائق والمستهلكين والمساهمين والمنافسين، ووسائل الاتصال الجماهيري والأجهزة الحكومية. وينتج عن هذا التفاعل تبادل المعلومات التي تمكن كل من المؤسسة ومجتمعها من أن يستجيب كل منهما إلى الآخر.

أهمية الاتصال الإداري:

يقوم نظام الاتصال في المؤسسات المعاصرة، سواء كان داخلياً أم خارجياً، على عمليات من أنشطة تبادل المعلومات والتوافق والتنسيق، ويتكوّن من شبكة معقدة من الرموز والاستجابات والفعل ورد الفعل والتأثير والتأثر، والتي تحرّك أو توقف أو تدعم بعضها البعض. وهذه الشبكة المعقدة من العمليات المستمرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لتأثرها بالنظام البنائي لكل مؤسسة وأهدافها وفلسفتها الإدارية، والكيفية التي تتخذ بها القرارات وتحرك الدوافع وتقوم النتائج، الى جانب تأثرها بمدى استجابتها لضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية وطلباتها. وهذه التأثيرات جميعها تصنع معاً ما يعرف ببيئة الاتصال في مؤسسة معينة.

وهذه البيئة بكل التأثيرات الصانعة لها تسهم مع الموقع الجغرافي للمؤسسة والشخصيات التي تعمل بها والعلاقات بين هذه الشخصيات في خلق المناخ الذي يجري داخله الاتصال والسلوك الذي تسلكه الأطراف القائمة به. وبذلك، يمكن القول أن مناخ الاتصال في هذه المؤسسة أو تلك صالحاً أو غير صالح، أو أنه مناسب أو غير مناسب، أو أنه مشجع أو محبط، وهكذا.

والعلاقة بين السلوك والإتصال قائمة على التأثير المتبادل، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به. ولا يمكن أن تدرس أحدهما بدون الآخر، بحيث يمكن القول، أنه إذا أراد انسان ما أن يقطع اتصاله بالآخرين نهائياً، فإن عليه أولاً أن يمتنع تماماً عن السلوك. ولذلك، قلنا بأن مناخ الاتصال في المؤسسات يؤثر على نظام الاتصال وأسلوبه، كما يؤثر على سلوك القائمين به.

ويطلق على الاتصال في المؤسسات المعاصرة اصطلاحات كثيرة ومتعددة؛ أهمها الاتصال الاداري Managerial Communication والاتصال التنظيمي

Management By والإدارة بـالاتـصـال Organizational Communication Communication. وهـذه الإصطلاحات تعبر عن اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى الاتصال، وإن كانت جميعها لا تختلف في مضمونها الذي يؤكد على أن الاتصال عملية تمتد في سلسلة من العمليات من داخل كل مؤسسة إلى خارجها، والعكس صحيح، حيث تتبادل المتغيرات الداخلية والخارجية تأثيراتها على كل عملية من عمليات الاتصال.

ويقال بأن الاتصال والإدارة اصطلاحان مترادفان في المؤسسات المعاصرة. ذلك لأنه من الحقائق السائدة أن كل مؤسسة منها تدار بموافقة من تديرهم. فالإدارة العليا يكون عليها أن تقنع العاملين في مؤسستها وبكل مستوياتهم بأهدافها، حتى تصبح مقبولة لديهم. ولذلك، يكون الاتصال حيوياً لكل مؤسسة، ليس فقط لكي تنتقل السلطة من مستوى إلى آخر، ولكن أيضاً لكي يتحقق التعاون والتنسيق. فنظام السلطة يقترن بنظام الاتصال في كل مؤسسة[2].

ويؤكد جيمس مككورماك J. McCormack على أن الادارة الحديثة تواجه تحدياً عندما تحاول تحقيق النتائج المستهدفة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة. ومن الواضح هنا في هذه المؤسسات، أن كبرها وتعقّدها يجعلان الاتصال الفعال ضرورة حيوية لتحقيق أهدافها[3]. وهذا يعني أنه كلما تطوّرت المؤسسات زادت حاجتها إلى الاتصال.

ويستطيع الاتصال أن يؤدي عدداً من الوظائف ويحقق قدراً من الأهداف الحيوية لكل مؤسسة معاصرة. ولكل وظيفة منها إسهامها في تطور هذه المؤسسة أو تلك. ولكنها لا تؤدى إلا به ولا تتحقق نتائجها إلا من خلاله. وقد استطاع الباحثان مكدونالد D. McDonald وفاراس R. Farace تحديد هذه الوظائف فيما يلي[4]:

---

(2) Allen, R. Organizational Management Through Communication. N.Y.: Har-Per & Row, 1977. P. 48.

(3) MacCormack, J. «Communication and Organization.» Advanced Management Journal, Vol. 33, January, 1968. pp. 63-67.

(4) McDonald, D. & Farace, R. «New Directions In Organizational Communication.» Personal Psychology, 1974. pp. 1-11.

وظيفة التكامل:

التكامل أبعد معنى من التنسيق وأشمل منه على الرغم من أنهما يتصلان ببعضهما اتصالاً وثيقاً. ففي التنسيق لا نحتاج إلا أن يكون كل الأعضاء في مؤسسة معينة على علم ووعي بما يقوم به الآخرون. بينما التكامل يعني أن تتوحد الأفكار والمنتجات ومساهمات الأعضاء داخل إطار عمل واحد. فالتكامل يتحقق من خلال عمل الأعضاء جميعهم داخل إطار من الاعتماد المتبادل، ولا بد أن يتكامل كل عمل فردي داخل إطار العمل الكلي الذي يؤدي إلى زيادة فعالية كل مؤسسة. ولكن هذا لا يعني انفصال التنسيق عن التكامل، وإنما الواقع يؤكد على وجود مستويات من كل منهما داخل كل مؤسسة. ولا يمكن تصور قيام أي منهما بدون الاتصال الفعّال.

وظيفة المحافظة على المؤسسة:

إن المؤسسات كالكائنات الحية ينبغي أن تحافظ على نفسها داخل البيئة المحدودة الإمكانيات التي تنتمي إليها. والمعلومات التي تصلها من البيئة لها أهميتها لكي تستطيع أن تتوافق مع الظروف المتغيرة في البيئة. وهذه المعلومات ينبغي أن تصل إلى الإدارة العليا مبكراً حتى تتخذ ما تراه مناسباً من إجراءات عملية تحقق بها التوافق مع ما يواجهها من تغيرات. وإذا لم تملك كل مؤسسة القدرة والفعالية على أن تتلقى هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تتوافق مع متطلباتها في الوقت المناسب أيضاً، فإنها لا تعيش.

وظيفة التوجيه:

ويقصد بها توجيه العاملين بما تصدره الإدارة العليا والمستويات الإدارية المتفرعة عنها من معلومات تتصل بسير العمل. ومن المعروف أنه بدون توفر قدر من هذه المعلومات لدى كل فرد، فإنه لا يستطيع أن يمارس عمله. وغالباً ما تكون هناك برامج توجيهية تترجم إلى إجراءات عملية داخل كل مؤسسة. ومع ذلك فالحاجة إلى التوجيه دائمة ومستمرة داخل كل مؤسسة، طالما أن هناك استعدادات دائمة لمواجهة التغيرات في الأعمال القائمة أو المتطلبات التي تفرضها الأعمال الجديدة.

وظيفة تنمية العضوية:

ويقصد بها تنمية المهارات والقدرات الخاصة بأعضاء المؤسسة طوال فترة انتمائهم اليها. وهذه الوظيفة ينعكس تأثيرها على المؤسسة ككل وعلى كل عضو فيها. وتتحقق هذه الوظيفة من خلال معرفة كل عضو بفرص التطور المتاحة أمامه واقتناعه بأهميتها.

وظيفة اتخاذ القرار:

يعتمد القرار الصحيح على توافر المعلومات الصحيحة، والعكس صحيح. وكل إدارة عليا في كل مؤسسة تحتاج إلى اتخاذ العديد من القرارات الصحيحة لمواجهة التغيرات والصراعات والتحديات. وإذا كان الموقف غامضاً، صعب عليها اتخاذ مثل هذه القرارات الصحيحة، والاتصال الفعّال يوفّر لها المعلومات الصحيحة التي تجعل الموقف أمامها واضحاً، وبالتالي يسهل عليها اتخاذ القرار الصحيح والمناسب.

ومن الواضح هنا، أن هذه الوظائف جميعها، تعني أن الاتصال يوفر لكل مؤسسة دينامية فعالة وهادفة، سواء داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية. وهي، بهذه الدينامية الفعالة الهادفة تحقق التوافق لنفسها، والتوافق مع أعضائها، والتوافق مع المتغيرات خارجها. وهي جميعها تمثل ضرورة للحياة السليمة، وضرورة للاستمرار المتوازن والمطرد.

الاستخدامات العملية للاتصال الإداري في المؤسسات المعاصرة:

تقسّم الدراسات العلمية الاستخدامات العلمية للاتصال إلى استخدامات داخلية واستخدامات خارجية. غير أن هذا التقسيم ليس حاداً وفاصلاً، لأنها تعترف بالاعتماد المتبادل بين هذه الاستخدامات، كما تعترف بالتأثير المتبادل بينها[٥]. ومع ذلك، فهذا التقسيم يعتبر ضرورياً لأن مضمونه يفرضه ويحتمه.

---

(5) Allen, R. Op. Cit. pp. 232-233.

ويقصد بالاستخدامات العملية الداخلية، تلك الاستخدامات التي تخدم العمليات الرئيسية التي تقوم بها كل مؤسسة، سواء كانت في مجال الانتاج أو في مجال الخدمات. وبالتالي، فهي تخدم أساساً تلك الوظائف والأهداف التي أقيمت المؤسسة من أجلها. ومن أهم هذه الاستخدامات اتخاذ القرارات وادارة الصراع وإحداث التغيير وتطوير الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

أما الاستخدامات العملية الخارجية، فإنها تعني تلك الاستخدامات التي تساعد كل مؤسسة على أن تقوم بعملياتها الرئيسية في ظروف أفضل أو تساعد على أن تصل هذه العمليات الرئيسية إلى هدف محدد. ومن أهم هذه الاستخدامات، التسويق والترويج والاعلان والعلاقات العامة. فانتاج سلعة معينة يتم بعمليات فنية، ولكن التسويق والترويج والاعلان يصل بالسلعة الى مستهلكيها. ولذلك، يكون كل ما يخدم عمليات الانتاج من قرارات أو تغييرات أو تطوير للأفراد من الاستخدامات الداخلية، بينما يكون كل ما يساعد على ذلك من الاستخدامات الخارجية.

وقد يكون لهذا التقسيم معان أخرى مستهدفة، كأن تكون الاستخدامات الداخلية مقصوداً بها ما يجري داخل كل مؤسسة من عمليات اتصالية، وأن تكون الاستخدامات الخارجية مقصوداً بها ما يجري خارج المؤسسة من عمليات اتصالية. وان كانت هذه المعاني وأمثالها لا تحقق الغرض من هذا التقسيم كاملاً، نظراً لما يقوم بين هذه الاستخدامات الداخلية والخارجية من اعتماد متبادل وتأثير متبادل. بل ان هناك من الاستخدامات التي توصف بأنها خارجية ما يمتد مجالها الى داخل كل مؤسسة وخارجها معاً كالعلاقات العامة مثلاً.

ولذلك، نفضل أن يقوم تقسيم الاستخدامات العملية للاتصال على نوعين: أولهما، الاستخدامات الرئيسية، ويقصد بها ما يسمى بالاستخدامات الداخلية بكل مضمونها واتجاهاتها. وثانيهما، الاستخدامات المساعدة، ويقصد بها ما يسمى بالاستخدامات الخارجية بكل مضمونها واتجاهاتها أيضاً. وبذلك، نوفر لهذه الاستخدامات طبيعتها ولا نتجاهل ما بينها من علاقات تفرض التكامل بينها عند التطبيق. وتفرض أيضاً امتداد بعض هذه الاستخدامات من

داخل المؤسسة الى خارجها أو العكس.

طبيعة الاتصال الاداري:

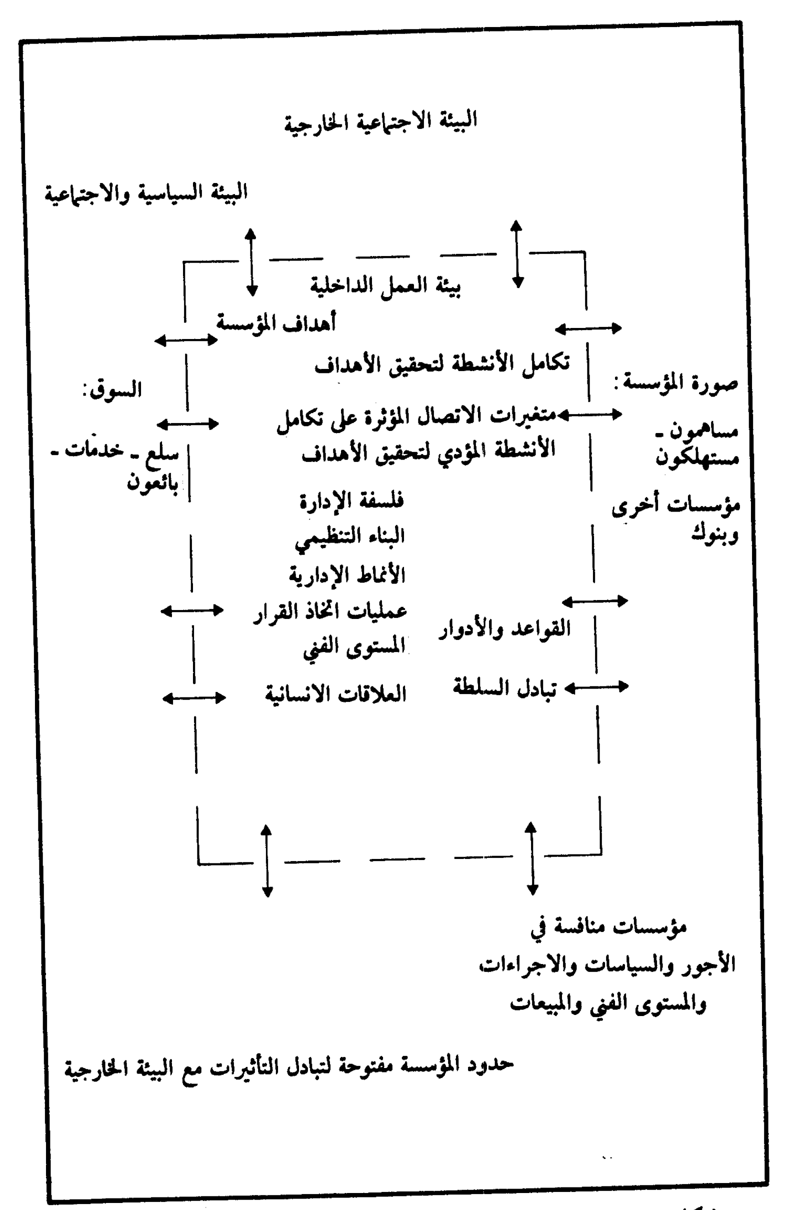
يمكن النظر إلى طبيعة الاتصال الاداري في المؤسسات المعاصرة من أكثر من زاوية، وهذه الزوايا قدمت على شكل نماذج اتصالية، وبالتالي، فإن لها حدودها الايجابية والسلبية. ومن أهم هذه النماذج، ذلك النموذج الذي قدمه كوهلر J. Koehler وزملاؤه، والنموذج الذي قدمه سانفورد A. Sanford وزملاؤه. ويمكن تناول كل منها بشيء من التفصيل كمثال توضيحي، على أن نتبع ذلك ببيان حدود هذه النماذج فيما يتعلق بقدرتها على وصف طبيعة الاتصال في المؤسسات المعاصرة. ذلك لأن النماذج ليست إلا تصورات نظرية للكيفية التي يعمل بها الاتصال. وهذا ما يعطي التعليق على هذه النماذج ما يبرره.

أ- النموذج المتكامل والمتفاعل للاتصال:

يطلق على هذا النموذج اصطلاح The Integrative & Interactive Communication Model وهو يؤكد على الوظائف النموذجية للاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، وما يحدث خلاله من تغيرات تحدث تأثيراتها المتبادلة في كل من بيئة العمل والبيئة الاجتماعية. وهذه التأثيرات المتبادلة التي تحدث خلال هذه التغيرات هي التي تعطي لهذا النموذج وصفه بأنه متكامل ومتفاعل[٦]. (انظر شكل (١) عن الرسم التوضيحي للنموذج).

فهو اتصال متكامل، لأن وظائفه متكاملة في تحقيق الوحدة والتآلف لكل مؤسسة، من خلال ما يوفره لها من وضوح الأهداف والأساليب اللازمة لتحقيقها، ومن خلال ما يحققه لها أيضاً من استيعاب أعضائها لهذه الأهداف والأساليب، ومن خلال ما يحققه لها كذلك من تنسيق بين أنشطتها من ناحية وبين مسؤوليات الأعضاء والأقسام وسلطاتها من ناحية ثانية، ومن خلال ما يحققه لها بالاضافة الى ذلك من توفير للجهد والوقت الضائعين.

(6) Koehler, J. ¿ Others. Organizationl Communication. New York: Holt, 1976. pp. 5-7.



شكل (١) النموذج المتكامل والمتفاعل للاتصال التنظيمي

والعمليات المتكاملة للاتصال تؤدي الى رسم حدود كل مؤسسة، حيث توحد جهود الأعضاء وأنشطتهم والتي بها تتحقق الأهداف، وتستبعد تلك الجهود والأنشطة التي تعوق ذلك. بالاضافة إلى ما تقوم به من تحويل البناء التنظيمي للمؤسسة إلى وظيفة تكاملية، بما تقوم به من تحديد قنوات الاتصال والسلطة والمسؤولية. ويضاف إلى ذلك أيضاً، ما تقوم به من تحويل الأنشطة الترفيهية والتدريبية لخدمة أهداف تكاملية. وكل هذه العمليات المتكاملة للاتصال وبكل ما تقوم عليه من أهداف وأساليب تحقق لشخصية كل مؤسسة وحدة الاتجاه وتجانس المعالم.

وهو اتصال متفاعل، لأنه يتضمن التبادل المستمر للمعلومات والآراء والاتجاهات، والذي من خلاله يتحقق التوافق الضروري لاحداث التنسيق بين الأنشطة داخل بيئة العمل، ولمواجهة التأثيرات القادمة اليها من البيئة الاجتماعية بفعالية. ولئن كان هذا يعني حدوث التفاعل في اتجاهين، أحدهما يشتمل على بيئة العمل والآخر يشتمل على البيئة الخارجية، إلا أن الاتجاهين يتبادلان التأثير.

ويلاحظ هنا، وجود حالات يتصادم فيها الجانب التكاملي مع الجانب التفاعلي لهذا النموذج. وهذا يرجع إلى الأساس الذي يقوم عليه كل منهما. فالجانب الأول يحقق التكامل من خلال عناصر البناء التنظيمي للمؤسسة، بينما يحقق الجانب الثاني التفاعل بين عناصر لا تخضع في كثير من الأحيان لعناصر البناء التنظيمي وهي الآراء والاتجاهات. ومن الواضح أن عناصر البناء التنظيمي، بما تتضمنه من تحديد مسبق للتسلسل الرئاسي وتتابع السلطة وقنوات الاتصال تحد من التفاعل بين الأفراد، لأنها تحدد من يدخل منهم في دائرة التفاعل، كما تحدد من يتفاعل مع من، وهكذا، نجد أن أهداف هذين الجانبين اللذين يقوم عليهما هذا النموذج يمكن أن تتصادم معاً، مما يعوق اكتمال النموذج عند التطبيق.

ب ـ نموذج الاتصال التنظيمي:

يطلق على هذا النموذج اصطلاح A Model of Organizational

Communication وهو يقوم على تحديد المؤثرات الداخلية والخارجية على دينامية الاتصال والتي تشكل منها نظاماً اتصالياً تنظيمياً. ويتكون هذا النموذج من أربعة أجزاء، أولها، الجزء الخاص بفعالية المؤسسة Organizational Effectiveness والجزء الخاص بتأثيرات البيئة الخارجية External Environment Influences، والجزء الخاص بالعناصر التنظيمية الداخلية Internal Organizational Element، والجزء الخاص بالكيفية التي تتحول بها التأثيرات الخارجية والتأثيرات الداخلية الى نظام اتصالي تنظيمي The Organizational Communication System يؤدي أو لا يؤدي الى فعالية المؤسسة[7]. (انظر شكل رقم (٢) عن الرسم التوضيحي لهذا النموذج).

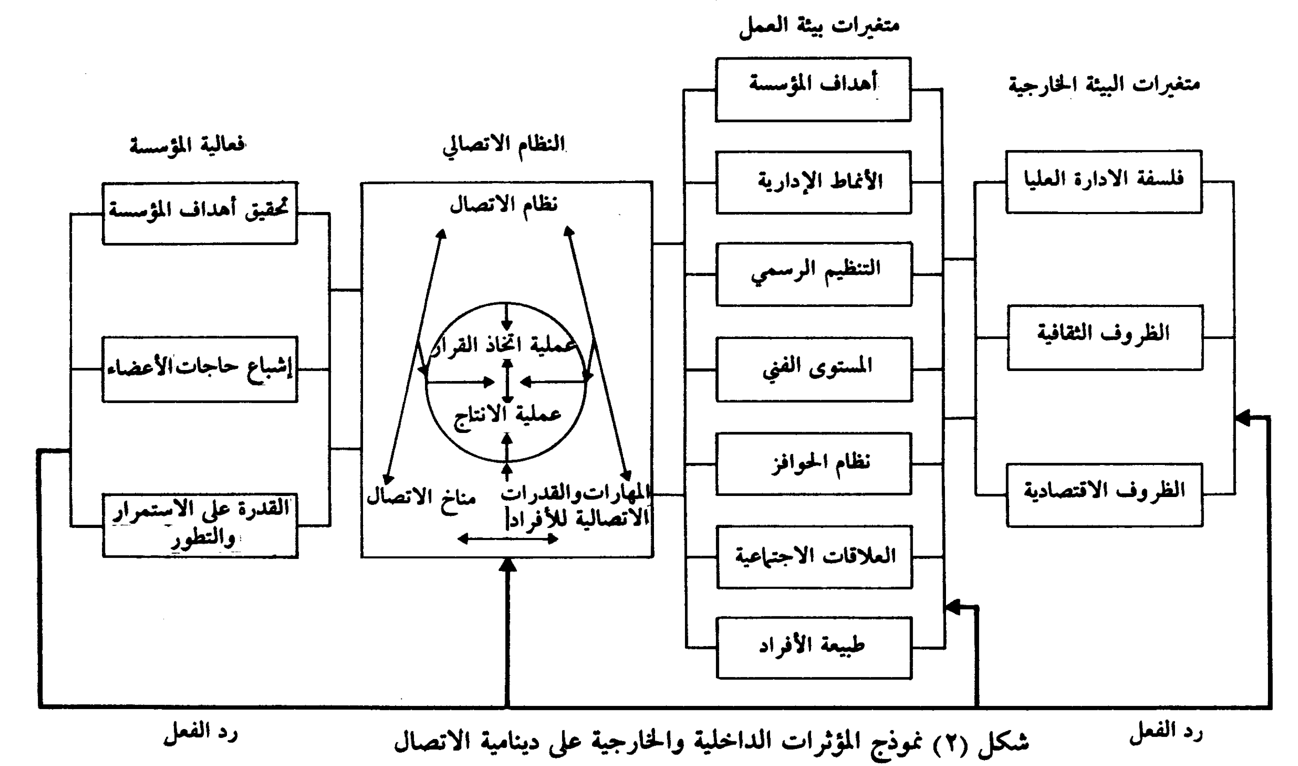
الجزء الخاص بفعالية المؤسسة:

إن فعالية أي مؤسسة هي التي تحدد تحديداً أساسياً نوعية الحياة التي يحياها الناس في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة أو تلك. ذلك لأن الناس يعتمدون على المؤسسات في مجتمعاتهم، ليس فقط لامدادهم بما يحتاجون إليه من سلع وخدمات، ولكن أيضاً كمصدر لأرزاقهم. ولذلك، تمارس المؤسسات تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على حياة الناس في كل مجتمع.

لكن المقياس الذي نحكم به على أن هذه المؤسسة فعالة، وهذه المؤسسة غير فعالة، وما بين الفعالية وعدم الفعالية من درجات، ليس متفقاً عليه تماماً. وانما هناك اتفاق على بعض العموميات التي تصلح بصفة عامة للفصل بين فعالية مؤسسة معينة أو عدم فعاليتها. ومن أهم هذه العموميات ما يتصل بدرجة ما تحققه كل مؤسسة من أهداف بأقل تكاليف ممكنة، وما يتصل منها بدرجة اشباعها لحاجات أعضائها، وما يتصل منها بمدى نمو قدرتها على الاستمرار في تحقيق الدرجتين السابقتين. ولا شك أن هذه العموميات الثلاث لها مغزاها، سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين في بيئة العمل داخلها أو بالنسبة للمتعاملين معها في البيئة الاجتماعية خارجها.

---

(7) Sanford, A. & Others. Communication Behavior In organizations. Columbus, Ohio: Merrill Pub., 1976. pp. 14-25.



شكل (٢) نموذج المؤثرات الداخلية والخارجية على دينامية الاتصال

فلقد وجدت كل مؤسسة لتشبع حاجات المجتمع الذي تنتمي اليه من خلال تحقيقها لأهدافها الخاصة، سواء كانت تتعلق بانتاج سلع معينة أو خدمات معينة. إن تحقيق هذه الأهداف يعتمد على قدرة كل مؤسسة على إنتاج السلع والخدمات التي يتوقع المجتمع أن تنتجها. وإذا فشلت مؤسسة ما في تحقيق هذه الأهداف بصفة مستمرة، فإنها تموت. وهناك معايير تستخدم لقياس مدى نجاح كل مؤسسة، وتشمل الأرباح والمبيعات اذا كنا في مواجهة مؤسسة انتاجية، ومساهمة السوق إذا كنا في مواجهة مؤسسة تجارية، ونمو الطلبة إذا كنا في مواجهة مؤسسة تعليمية، ومستوى العلاج بين المرضى إذا كنا في مواجهة مؤسسة علاجية، وهكذا.

كما أن كل مؤسسة وجدت لتشبع حاجات أعضائها من خلال اسهامهم في تحقيق أهدافها. وإذا كانت كل مؤسسة تشبع حاجات المجتمع بصفة عامة، إلا أنها وجدت أيضاً لكي تشبع الحاجات الخاصة لكل الجماعات المشكلة لعضويتها، كالملاك والمساهمين والموردين والعاملين. وإذا فشلت مؤسسة ما في إشباع حاجات أعضائها، فإنها تموت أيضاً. ذلك، لأن اشباع حاجات أعضائها يؤثر تأثيراً ايجابياً على قدرتها على تحقيق أهدافها، والعكس صحيح. ومن هنا اعتبرت درجة اشباع حاجات الأعضاء في مؤسسة معينة أحد العناصر الأساسية المشكلة لفعاليتها. وتقاس درجة الاشباع هذه بمعايير كثيرة، منها الاتجاهات والانتاجية وأنماط السلوك السلبية كالغياب والتأخر والتكاسل والتباطؤ والاستقالة، وما شابه ذلك.

ولا شك أن قدرة كل مؤسسة على تحقيق الإشباع لأهدافها ولأهداف أعضائها تعتبر عنصراً أساسياً ثالثاً تقوم عليه فعاليتها. ويشير هذا العنصر الى التغيرات التي تحدث في قدرة مؤسسة ما على تحقيق كل الأهداف في كل الاتجاهات. بمعنى أنه يشير الى التغيرات التي تحدث في قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحية، وفي قدرتها على الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية، وبصفة عامة في قدرتها على أن تعيش بكيفية مطردة ومتوازنة، سواء في الحاضر أو على المدى البعيد في المستقبل.

وليس هناك معايير دقيقة لقياس هذا العنصر، وإن كان من أكثر هذه المعايير شيوعاً تلك الاستقصاءات التي تشتمل على تقويم أشياء مثل الكيفية التي تتعامل بها الادارة العليا مع أشكال الصراع داخل المؤسسة، ودرجة وضوح الأهداف ومناخ الاتصال. وتقارن نتائج هذه الاستقصاءات في مؤسسة معينة مع نتائجها في مؤسسات أخرى أو مع نتائجها السابقة في نفس المؤسسة، لكي نتبين من الفروق درجات الصعود أو الهبوط التي تشير إلى مدى تحقق هذا العنصر.

ومن الجدير بالذكر، أن فعالية كل مؤسسة، والتي تتحدد بالعناصر الثلاثة السابقة، تتأثر بعوامل كثيرة، منها ما ينتمي الى نظام الاتصال الناتج عن المتغيرات الخارجية والداخلية، ومنها ما ينتمي إلى كل المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به. وهذا يعني أنها نتاج لكل الأجزاء الأخرى التي يتكوّن منها هذا النموذج الاتصالي الذي نحن بصدده.

الجزء الخاص بمتغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها:

لا توجد المؤسسات في فراغ، ولكنها توجد في بيئات اجتماعية تحيط بها، وعليها أن تتفاعل مع هذه البيئات، شأنها في ذلك شأن الأفراد العاديين. والتفاعل هنا يعني التأثير فيها والتأثر بها. ولا شك أن معرفة المتغيرات في البيئة الاجتماعية وتأثيراتها تؤدي إلى فهم المؤسسات التي توجد فيها، فمن الأقوال السائدة، أنك إذا أردت أن تفهم شيئاً ما، فعليك أن تفهم ما يحيط به.

وبحسب هذا النموذج الاتصالي، نجد ثلاثة عناصر تشكل متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها، وهي فلسفة الادارة العليا وأفكارها، والظروف الثقافية، والظروف الاقتصادية. وهي ثلاثة عناصر تجد جذورها في البيئة الاجتماعية، ولكنها تؤثر على كل مؤسسة توجد بها، بدرجة تجعلها جزءاً أساسياً من هذا النموذج الاتصالي.

وعلى الرغم من أنه من الصعب أن نفصل بين فلسفة الادارة العليا والعناصر الداخلية في كل مؤسسة، إلا إنها بدون شك لها تأثيرها الأساسي على

البيئة الخارجية للمؤسسة وعلى فعاليتها. وتعتبر فلسفة الادارة من متغيرات البيئة الخارجية لسببين: أولهما، أن هذه الفلسفة بكل ما تقوم عليه من أفكار لا تزيد عن كونها أشكالاً خاصة للقيم الثقافية الاجتماعية التي توجد في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وثانيهما، أن فلسفة الادارة العليا بكل ما تقوم عليه من أفكار ما هي إلا متغيرات أساسية تشكل طبيعة العناصر الداخلية الخاصة بالمؤسسة. بالاضافة إلى أن مصدر هذه الفلسفة وأفكارها يتمثل في البيئة الخارجية، وأن هذه الفلسفة وأفكارها هي المؤثر الرئيسي على أنماط السلوك التي تعمل بها المؤسسة.

ويتكوّن مضمون هذه الفلسفة الادارية من قيم وعقائد أساسية تتصل بطبيعة الناس والمؤسسات والادارة. وباختلاف الفلسفات الادارية تختلف أهداف المؤسسات وتنظيمها وأساليبها القيادية والادارية وأساليبها الفنية المستخدمة واجراءاتها التنظيمية. وباختلاف هذه العناصر جميعها، تختلف التأثيرات على أعضاء المؤسسات وعلاقاتهم. ومناخهم النفسي ودرجة ولائهم وانتمائهم، وما شابه ذلك.

وتؤثر الظروف الثقافية أيضاً، كعنصر ثان هنا، على العناصر الداخلية في كل مؤسسة. وتعني الثقافة سبل الحياة في كل مجتمع، وتشمل على عناصر مثل المعرفة والعقائد والقيم والعادات والممارسات والأدوار الاجتماعية. وتعتبر الثقافة، بكل عناصرها، من المحددات الأساسية لطبيعة سلوك كل فرد. ورغم الثوابت التي تقوم عليها ثقافة كل مجتمع بحيث تميز مجتمعاً معيناً عن مجتمع آخر، إلا أن هذا لا يمنع وجود ثقافات تتفرع عنها وتختلف بدرجات متفاوتة في بيئة اجتماعية معينة عن بيئة اجتماعية أخرى داخل المجتمع الواحد. وهذه الثقافات الفرعية تملك التأثير على كل المؤسسات الموجودة في بيئات اجتماعية معينة، من حيث التركيب الداخلي، وبدرجة ما المستوى الفني، والاجراءات والقواعد التنظيمية، والأساليب الادارية المقبولة، والأهداف التي يمكن تحقيقها، والأدوار، والكيفية التي يتفاعل بها الناس داخلها.

كما تؤثر الظروف الاقتصادية كعنصر ثالث، على التركيب الداخلي لكل

مؤسسة. وتتضمن هذه الظروف الاقتصادية مدى توفر الخامات أو ندرتها وأساليب المنافسة وشدتها. وتؤثر هذه الظروف الاقتصادية على سلوك الأفراد والأساليب الادارية وتقدير الأداء والمستوى الفني والكيفية التي تنظم بها الأعمال والمؤسسة ككل، وطبيعة الأهداف التي تكافح المؤسسة لتحقيقها.

ويلاحظ هنا، أن هذه العناصر الخارجية جميعها لا تؤثر على المؤسسات تأثيراً انفرادياً، ولكنها تتداخل معاً في تأثيراتها. فالفلسفة الادارية تتأثر بكل من الظروف الثقافية والاقتصادية. والظروف الثقافية تتأثر بالقيم الاقتصادية، وهكذا. بمعنى أن هذه العناصر تتصل معاً وتتفاعل معاً لتصنع إطاراً محيطاً بكل مؤسسة، ومن تأثيراته يتحدد البناء الداخلي لكل مؤسسة.

الجزء الخاص بمتغيرات بيئة العمل وتأثيراتها:

يلاحظ هنا أن طبيعة المتغيرات الداخلية تتحدد أساساً بالمتغيرات الخارجية وتأثيراتها، وهي بالتالي تؤثر على الاتصال التنظيمي، كنظام متكامل، وعلى فعاليته. وهذا الجزء الخاص بمتغيرات بيئة العمل وتأثيراتها يتناول أهم هذه المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات الخارجية وتؤثر على النظام الاتصالي. ولذلك قلنا، بأن النظام الاتصالي هو نتاج التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات الخارجية والداخلية.

وتعتبر أهداف المؤسسة من المتغيرات الداخلية. فلكل مؤسسة أهدافها التي تسعى الى تحقيقها، وهي تمثل الأسباب الرئيسية لوجودها. وهذه الأهداف ذاتها نتاج لتأثير البيئة الخارجية، وتؤثر بدورها على النظام الاتصالي. فالظروف الثقافية والاقتصادية للبيئة الخارجية تحدد الفرص المتاحة أمام أهداف معينة. وهذه الظروف تمثل حدوداً عريضة تتحرك الاداوة العليا داخلها لكي تحدد الأهداف الخاصة لمؤسستها، والتي يمكنها تحقيقها. وهذه الأهداف المحددة تؤثر على النظام الرسمي للمؤسسة وعلى مناخها. والنظام الرسمي يحدد الأفراد الذين يتخذون القرارات، ومتى يتخذونها، ونوعيتها. ونوعية المعلومات اللازمة لها، ومدى توفرها. وهذه الأهداف المحددة تؤثر أيضاً على مناخ العمل السائد. فدرجة فهم هذه الأهداف وقبولها من أعضاء المؤسسة تؤثر على اتجاهات

الأعضاء ودوافعهم نحو استخدام قنوات الاتصال المتاحة. وكلما كانت معرفة الأعضاء بهذه الأهداف أكبر وقبولهم لها أعمق، كانت مواقفهم ايجابية تجاه النظام الاتصالي في المؤسسة، والعكس صحيح. وبذلك، تلعب الأهداف دورها، كمتغير وسيط يتأثر ويؤثر ويمارس فعاليته في الحالتين.

وطبيعة الأفراد داخل كل مؤسسة من المتغيرات الداخلية أيضاً. ذلك، لأن سلوك هؤلاء الأفراد يتأثر بخبراتهم الماضية، كما يتأثر بالمتغيرات الداخلية الأخرى. ولا شك، أن هذا المتغير يؤثر على المهارات والقدرات الخاصة للأفراد خلال عمليات الاتصال. ذلك، لأن حاجات الأفراد هي التي توجّه سلوكهم. وبالتالي، فهم يحتاجون إلى أكبر قدر من المعلومات حول الأشياء المتصلة بهذه الحاجات. ومن ثم، نجد أن نظام الاتصال يتأثر بحاجات الأفراد التي تمثل أهدافهم الخاصة، كما يتأثر بأهداف مؤسستهم. بل أن مناخ الاتصال ذاته يتأثر أيضاً بالكيفية التي يسعى بها الناس لاشباع حاجاتهم.

والتنظيم الرسمي للمؤسسة يعتبر من المتغيرات الداخلية كذلك. فمن المعروف أن الاتجاهات الثقافية نحو الاستخدام المشروع والمناسب للسلطة وقبول نوعيات معينة من الأنشطة تمثل حدوداً عريضة لحركة الادارة العليا في مواجهة التنظيم الرسمي لمؤسستها. ومن المعروف أيضاً، أن خطوط السلطة وعلاقاتها تشكل جزءاً كبيراً من نظام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة. وبمعنى آخر، نجد أن التنظيم الرسمي له تأثيرات ذات مغزى على مضمون العمل، وبالتالي على اتجاهات العاملين ومناخ الاتصال.

ويضاف هنا المستوى الفني للمؤسسة والأساليب الادارية المطبّقة فيها والكيفية التي يتم بها تقويم العمل أو ما يعرف بنظام الحوافز والعلاقات الاجتماعية بين العاملين من ناحية، وبينهم وبين المستويات الادارية من ناحية ثانية، كمتغيرات داخلية أخرى. وهي جميعها متغيرات تتأثر بالمتغيرات الخارجية وتؤثر على النظام الاتصالي بالمؤسسة.

ومن الواضح، أن هذه المتغيرات الداخلية ليست مستقلة عن بعضها، وانما تتداخل تأثيراتها في الواقع، ويجيء الفصل بينها هنا استجابة لمتطلبات

الدراسة والتحليل. فكل متغير منها يؤثر على المتغيرات الأخرى ويتأثر بها. وخلاصة هذه التأثيرات جميعها تنعكس على مدى فعالية النظام الاتصالي في كل مؤسسة، والذي ينعكس بدوره على فعالية المؤسسة ذاتها.

الجزء الخاص بالنظام الاتصالي:

يتكوّن كل نظام اتصالي في كل مؤسسة من ثلاثة متغيرات أساسية، هي: الكيفية التي ينظّم بها الاتصال، ومناخ الاتصال، والمهارات والقدرات الاتصالية للأفراد. وهذه المتغيرات الثلاثة تتفاعل معاً بالكيفية التي تتحدد بها مدى فعالية النظام الاتصالي لمؤسسة معينة. وفعالية النظام الاتصالي تؤثر بدورها على عمليتين أساسيتين في كل مؤسسة، وهما: عملية اتخاذ القرارات وعملية الانتاج. وهاتان العمليتان تؤثران تبعاً لذلك على فعالية المؤسسة كلها.

فكل مؤسسة لها طريقة رسمية تنظّم بها الاتصال بالكيفية التي تخدم حاجتها إلى المعلومات. وهذه الطريقة الرسمية تحدد الأفراد الذين يرسلون المعلومات وتحدد الأفراد الذين يتلقون هذه المعلومات، وزمان ارسالها واستقبالها. وقد تكون هذه الطريقة الرسمية غير مكتوبة أو منصوص عليها، ولكنها بالتأكيد تمثل تقليداً متبعاً ومعترفاً به ضمنياً.

وتجد هذه الطريقة الرسمية لتنظيم الاتصال أسسها وقواعدها في التنظيم الرسمي لكل مؤسسة. فالتسلسل الرئاسي وتفويض السلطة وعلاقاتها تمثل جزءاً رئيسياً في نظام الاتصال. والى جانب هذه القنوات الرأسية للاتصال، هناك قنوات أخرى تستخدم في نقل المعلومات الى العاملين بالكيفية التي تتناسب مع أداء العمل. وهذه القنوات جميعها تشكل النظام الاتصالي في كل مؤسسة.

ولكل مؤسسة أيضاً مناخها الاتصالي. بمعنى أن لكل منها مناخاً يجري الاتصال داخله ويشكل اتجاهات الأفراد نحوه. وهذا المناخ نتاج لمستوى الثقة المتبادلة بين العاملين من ناحية وبينهم وبين المستويات الادارية من ناحية أخرى، ونتاج أيضاً لمدى تأييد العاملين وانتمائهم، ونتاج كذلك لمدى الاحترام المتبادل بينهم من ناحية وبينهم وبين المستويات الادارية من ناحية ثانية. وكلما

ارتفعت درجة هذه العوامل جميعها نتجت عنها اتجاهات ايجابية نحو الاتصال، والعكس صحيح. وبالتالي يمكن القول بأن مناخ الاتصال في هذه المؤسسة أو تلك مناسب أو غير مناسب.

أما المهارات والقدرات الاتصالية الخاصة بالأفراد، فانها تعتبر من المتغيرات الأساسية في كل عملية اتصال بصفة عامة، وفي النظام الاتصالي لكل مؤسسة بصفة خاصة. فالاتصال، كعملية اجتماعية، يعتمد اعتماداً أساسياً على المهارات والقدرات التي تتوفر للأطراف القائمين به. والاتصال، كنظام لا يكتمل ولا يؤدي بفاعلية إلّا إذا توفرت مهارات وقدرات معينة فيمن يمارسه داخل كل مؤسسة. ونقصد بهذه المهارات والقدرات الاتصالية، القدرة على التعبير، والقدرة على الاستجابة المناسبة، والقدرة على الاستماع والاستيعاب، والقدرة على الفهم والإفهام. وهي كلها مهارات وقدرات لا يمكن تصور قيام الاتصال ذاته بدونها.

تلك كانت الأجزاء الأربعة الرئيسية، بكل متغيراتها، والتي يتكوّن منها هذا النموذج الذي قدّمه سانفورد A. Sanford وزملاؤه. ويرى أصحاب هذا النموذج أن فعاليته تعتمد على نوعية الأجزاء المكوّنة له ومتغيراتها، وعلى درجة التفاعل بينها. وكلما كانت هذه الأجزاء الأربعة ايجابية لايجابية متغيراتها، كان النظام الاتصالي ايجابياً كذلك.

جـ - حدود النماذج الاتصالية وقدرتها على تحليل طبيعة الاتصال:

اختلف الباحثون في مجالات الاتصال حول تعريف النماذج، كاصطلاح علمي. ولم يطبقوا في بحوثهم نموذجاً موحداً يعبر عن مفهوم واحد لهذا الاصطلاح. لكنهم استخدموا هذه النماذج المبسطة كاطارات نظرية تصور حقيقة معينة، بهدف تحقيق وظيفتين أساسيتين: فهي، من ناحية، تساعد الباحث على ايجاد العلاقة بين المتغيرات والعناصر، وعلى أن تجعل هذه العلاقة واضحة، وعلى أن ينظم بينها بالكيفية التي تسهل فهمها. وهي، من ناحية ثانية، تستخدم لشرح النظريات العلمية. فاذا استخدم الباحث نموذجاً اتصالياً معيناً، فانه يستخدمه لتوضيح تتابع الحوادث في عملية اتصال معينة، أو للتعرف على

كيفية استخدام الاتصال بطريقة أفضل. ولكنها في الحالتين معاً، لا تتطابق تماماً مع الواقع(٨).

وعلى ذلك، يمكن النظر الى النموذجين اللذين عرضناهما هنا على أنهما اسهاماً في تحليل طبيعة الاتصال، حيث قدما اطارين نظريين يمكن بهما فهم الكيفية التي يعمل بها الاتصال داخل المؤسسات المعاصرة، والمتغيرات المؤثرة على فعاليته، والكيفية التي يؤثر بها على فعالية كل مؤسسة، والعلاقة بين هذه الجوانب جميعها. ولقد حاول هذان النموذجان أن يقتربا من الواقع بهذه المعلومات التي قدماها. وبالتالي، فان قدرتهما تقف عند حدود الاقتراب من الواقع، ولكنها لا تتجاوز ذلك الى تقديم وصف حقيقي مطابق تماماً لهذا الواقع.

الاتصال كدينامية للاقناع في المؤسسات المعاصرة:

تؤكد الدراسات العلمية في مجال الاتصال في المؤسسات المعاصرة على أن الأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسات لتحقق التوافق مع نفسها ومع أعضائها ولتحقق لنفسها الفعالية، ليست الا اتصالاً بالمفهوم العلمي للاتصال. ولعل الاصطلاحات العلمية التي أطلقتها على هذه الأنشطة الاتصالية تدعم هذا التأكيد، مثل الاتصال الاداري، والاتصال التنظيمي، والادارة بالاتصال، وما شابه ذلك.

ولكن عندما نحلل ما تقصده هذه الدراسات بالفعل بهذا الاتصال، مع كثرة الاصطلاحات التي أطلقتها عليه، نجد أن هذه الدراسات تعني ما هو أبعد من المفهوم العلمي للاتصال. إنها تعني المفهوم العلمي للاقناع. وهذا الاختلاف بين المسمى ومضمونه يثير قضية هامة تتصل بتطبيقات العلاقة بين الاتصال والاقناع في المؤسسات المعاصرة. وهي قضية، إذا حسمت، تعطي

(8) Smith, R. «Theories and Models of Communication Process.» In Larry Barker and Robert Kibler, Speech Communiation Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971. pp. 25-38.

الأبعـاد الحقيقية لهـذه الأنشطة وأهـدافها، كـما تعطي لـطبيعة الاتصـال في هذه المؤسسات مزيداً من الفهم والوضوح.

ولكي نوفر لهـذه القضية مـا تحتاج إليـه من حسم، فإنـه يكون علينـا أن نتناولها على مرحلتين، أولاهما تؤدي إلى الأخرى وتدعمهـا. فمن ناحيـة، ينبغي أن نوضح العلاقة بين الاتصال والاقناع داخل اطار المفهوم العلمي لكـل منهما ومن ناحية ثانية، ينبغي أن ننتقل الى توضيح ما تعنيه هذه العـلاقة من النـاحية التـطبيقية بـالنسبة للمسمى الحقيقي لتلك الأنشـطة التي يصرون عـلى تسميتهـا بالاتصال الاداري أو الاتصال التنظيمي، أو مـا شابـه ذلك من مسميـات تؤكد على طبيعتها الاتصالية.

(أ) العلاقة بين الاتصال والاقناع من الناحية العلمية:

الاتصال، كاصطلاح علمي، ليس مرادفاً للتعبير عن الذات. فالفـرد لا يحتاج فقط إلى أن يتكلم ويعبر عن ذاته لكي يفهمه الآخرون، وإنما يحتاج أيضاً إلى أن يستمـع إلى الآخرين ليعـرف مدى فهمهم لمـا قالـه، ومـدى استجـابتهم ونـوعيتها، أي أنـه يحتـاج إلى أن يحـدث الفهم المشـترك بينـه وبـين الآخـرين. ولذلك، يعـرف الاتصال، بـأنه عمليـات لتبادل المعلومـات والحقائق والأفكـار والآراء بين طرفين بقصد تحقيق الفهم المشترك بينهما.

والطرفان هنا قد يكونان فـردين أو جماعتـين أو مؤسستين أو مجتمعـين، أو قد يكون أحدهما فرداً أو جماعة أو مؤسسة أو مجتمعاً ويكون الـطرف الآخر أكـثر من فـرد أو أكثر من جمـاعة أو أكـثر من مؤسسة أو أكـثر من مجتمـع. وعمليـات التبادل بين الطرفين تفـترض بداهـة وجود طـريق مزدوج لـلاتصال بينهـما، وأن يحقق هذا الاتصال الفهم المتبـادل، حتى يمكن القول بـأن الاتصال حقق غـايته كمحـرك للتفاعـل الاجتماعي داخـل الحياة الاجتـماعيـة المشـتركـة بـين الأفـراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات.

ويعـرف البـاحث أوبـري سـانفـورد A. Sanford وزمـلاؤه الاتصـال في دراستهم التي سبقت الاشـارة إليها، بقـولهم أن الاتصال هـو عمليـة ينقـل بـه

الناس المعلومات ويستقبلونها[9]. وهذا التعريف رغم ايجازه، إلّا أن مضمونه لا يختلف عن مضمون التعريف السابق. فقد كثرت تعريفات الاتصال، ولكن مضمونها يتطابق.

ففي هذا التعريف يوصف الاتصال بأنه عملية، وهذا يعني أنه ديناميكية مستمرة. فلا يستطيع أحد أن يوقف عملية اتصالية لكي يفحصها. وحتى إذا رفض شخصان الاتصال فيما بينهما، فإن هذا الرفض يحمل معاني للطرفين مضمونها العداوة والغضب. والتأثيرات الخارجية على عمليات الاتصال بين طرفين لا يمكن ايقافها أيضاً رغم أنها قد تؤدي الى تشويه المعلومات المتبادلة بينهما.

والاتصال له طبيعة إنسانية، فالناس يتعلمون ويتكيفون ويديرون مجتمعاتهم من خلال الاتصال. ولكن هذا الوصف ليس مطلقاً، حيث يوجد اتصال بين الحيوان والنبات. وهذا يشير إلى أن الباحثين هنا يقصدون بهذا التعريف الاتصال الإنساني فقط.

وبالاتصال يرسل أحد الأطراف بعض المعلومات ويستقبلها طرف آخر ويفهمها ويستجيب لها. وتكون استجابته على شكل معلومات يرسلها الى الطرف الأول، لكي يستقبلها بدوره ويفهمها ويستجيب لها، وهكذا. وبهذا التبادل المستمر يحدث الفهم بين الطرفين. وهذا التبادل المستمر للمعلومات بين الطرفين هو الذي يؤكد على وصف الاتصال بأنه ديناميكية مستمرة.

وسواء استعملنا المعلومات هنا، كمضمون للاتصال، في هذا التعريف، أو استعملنا المعلومات والحقائق والأفكار في التعريف السابق، أو استعملنا الرموز لتعبّر عن هذا المضمون أو ذاك، كما في تعريفات أخرى، فإن هذا لا يمثل اختلافاً بين التعريفات، لأن المضمون في جميع الحالات واحد، وإنما يوصف من زوايا مختلفة فقط. وهذا يؤكد على أن المفهوم العلمي للاتصال واحد، وإن تعددت تعريفاته، فكلها تعريفات قد تختلف في الشكل، ولكنها تتطابق في المضمون.

---

(9) Sanford, A. & Others. Op. Cit. pp. 3-5.

والاتصال هو المحرك للعمليات الإجتماعية، وبه يصبح الناس كائنات اجتماعية، وبدون الاتصال لا يرتبط الناس ببعضهم، أو يزاولون معاً أي أنشطة مشتركة أو يطورون معاً سيطرتهم على بيئتهم. وبالاتصال يتعلم الفرد من الآخرين ويتعلمون منه، ويؤثر عليهم، ويؤثرون عليه. وبالاتصال أيضاً يتكيف الأفراد مع ثقافة مجتمعهم، ويتشربون عاداته وتقاليده وقيمه وأنماط السلوك المقبولة فيه. وبالاتصال كذلك يحدد الأفراد مكانتهم الاجتماعية مقارنة بمكانة الآخرين.

والاتصال هو الذي يحقق لكل جماعة تضامنها وتآلفها، كما يحقق الادراك المشترك بين أعضائها. والاتصال يمثّل الوجه البنائي لكل جماعة انسانية. فهو يوضح الكيفية التي يرتبط بها أفرادها ببعضهم من ناحية، والتي تربطها هي بالجماعات الأخرى من ناحية ثانية. كما يوضح الأدوار والعلاقات ومدى التفاعل داخل الجماعة، وبينها وبين الجماعات الأخرى. والاتصال يحرك الأفراد والجماعات نحو أهدافها، وبه تتحقق مصالحها.

ويرتبط الاتصال بالاقناع ارتباط الفعل بالغاية وارتباط الحركة بالهدف. والاتصال أوسع مفهوماً من الاقناع وأشمل منه استخداماً. فالاتصال هو المحرك الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات نحو غايات محددة وأهداف متنوعة بتنوع المصالح والحاجات والدوافع. لكن الاقناع يمثل أحد استخداماته خلال عمليات التفاعل الاجتماعي الهادف. وهما معاً يمثلان دعامتين هامتين من الدعامات التي تقوم عليها الحياة الاجتماعية المشتركة داخل الجماعات البشرية وبينها.

ويقصد بالتفاعل الاجتماعي الهادف ما يحدث بين الأفراد والجماعات من تأثيرات متبادلة ومشتركة خلال محاولاتهم تحقيق أهداف فردية أو جماعية. ويعكس التفاعل الاجتماعي الهادف نتائج الحياة الاجتماعية المشتركة بين الأفراد والجماعات بكل ما فيها من قيم معنوية وأدوار اجتماعية وكفاح مشترك، أي أنه يعكس نتائج الاتصال المتبادل بين الناس بشتى صوره وأساليبه واستخداماته.

ولذلك لا يمكن أن نتصور وجود حياة اجتماعية مشتركة بدون تفاعل اجتماعي، أي بدون اتصال.

وإذا سلّمنا بالحقيقة القائلة بأنه لا اقناع بدون اتصال، والعكس غير صحيح، فإن هذه العلاقة الوظيفية بينهما تؤكد على أن الاقناع هو أحد الاستخدامات الأساسية للاتصال، كما تؤكد على أنه ليس كل اتصال يؤدي الى الاقناع.

ولقد استطاعت الباحثة كاتلين ريردون K. Reardon في دراسة لها[10]، واستطاع الباحث أرون بتنجهاوس E. Bettinghaus في دراسة له أيضاً[11]، أن يحددا الصفات الأساسية التي ينبغي توفرها في عملية اتصال معينة، لكي نقول بأنها عملية اقناع. فقد تبين من هاتين الدراستين، أن عملية الاتصال يمكن أن تعتبر عملية اقناع إذا قامت على محاولة متعمدة وواعية من أحد الأفراد أو الجماعات لتغيير سلوك فرد آخر أو جماعات أخرى من خلال رسالة أو أكثر يوجهها الطرف الأول الى الطرف الثاني. فالاقناع هنا عملية واعية وتوجهها نية مقصودة. وهذا يعني أن عنصر التعمد صفة أساسية لكي نعتبر أن اتصالاً معيناً استخدم للاقناع.

ويضاف إلى ذلك، أنه لكي يكون الاتصال اقناعاً، ينبغي أن ينتج عنه تغيير في الإطار المعرفي عند الفرد أو الجماعة اللذين يتعرضان للاقناع. فكل سلوك يقوم على عدد من المعلومات والحقائق. وهذه المعلومات والحقائق ينبغي أن تغير من الكيفية التي تنتظم بها المعلومات والحقائق في إدراك الفرد أو الجماعة، وهو ما يسمى بالاطار المعرفي، حتى يمكن القول بتوفر الصفة الثانية اللازمة لأية عملية اتصال لكي تصبح عملية اقناع.

ثم إنه ينبغي أن يترتب على هذا التغيير في الإطار المعرفي تغيير في السلوك

---

(10) Reardon, K. Persuasion; Theory and Context. London: Sage Pub., 1981. pp. 19-20.

(11) Bettinghaus, E. Persuasive Communication. New York: Holt, 1968. pp. 13-17.

عند الفرد المستهدف أو الجماعة المستهدفة. وأن يكون هذا التغيير في السلوك متوافقاً مع النية المقصودة عند القائم بالاقناع من ناحية، ومع طبيعة المعلومات والحقائق المتعلقة بهذا السلوك المتغير من ناحية ثانية. وهذه هي الصفة الثالثة من الصفات الواجب توفرها لكي يتحول الاتصال الى اقناع.

ويترتب على ذلك حدوث الصفة الرابعة من الصفات الواجب توافرها في الاقناع. فالنتائج التي حققها الاقناع ينبغي أن تتضمن الحكم عليها. وهذا يعني امكانية قياسها داخل اطار من المقارنة بين الأهداف التي يسعى اليها القائم بالاقناع ونوعية السلوك الذي تغير عند الطرف المستهدف من عملية الاقناع. وبذلك، يمكن الحكم على نتائج الاقناع بتحديد درجة نجاحه في إحداث التغيير المطلوب، أو تحديد فشله في إحداثه، وفي الحالتين يتضمن الاقناع امكانية الحكم على نتائجه.

وعلى ذلك، يتبين أن الاتصال دينامية اجتماعية دائمة، أي حركة تفاعل هادف ومستمر بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات. وهي التي تحركهم نحو تحقيق أهدافهم ومصالحهم. ولذلك، فإن استخداماتها تتعدد بتعدد هذه الأهداف والمصالح. والاقناع يعتبر أحد هذه الاستخدامات فقط. ولكي نصف عملية اتصال معينة بأنها عملية اقناع ينبغي أن تتوافر مواصفات معينة. ووصفنا لعملية اتصال معينة،في حالة توافر هذه المواصفات، بأنها عملية اقناع لا ينفي أن عملية الاقناع هذه في جوهرها ومضمونها تقوم على الاتصال. وبالتالي، فإن الاتصال يعتبر دينامية للاقناع، أي حركة التفاعل الهادف التي يقوم عليها الاقناع بين طرفين. وقد تكون هذه النتيجة هي التي دفعت الكثيرين الى التجاوز عن التفرقة بين الاتصال والاقناع عند التطبيق على المؤسسات المعاصرة. لكن هذه الحقيقة ذاتها إذا كانت تحدد بوضوح العلاقة بين الاتصال والاقناع، فإنها تبرر ضرورة التفرقة بينها عند التطبيق لما يترتب على ذلك من نتائج تعكس الطبيعة الحقيقية للأنشطة التي يسمونها بالاتصال الاداري في هذه المؤسسات.

ب ـ العلاقة بين الاتصال والاقناع من الناحية التطبيقية:

عرفنا أن الاتصال والاقناع ليسا اصطلاحين متطابقين، وإنما لكل منهما مفهومه ومضمونه واستخداماته. ومع ذلك، فالعلاقة بينهما وثيقة، حيث تبين أن الاتصال دينامية اجتماعية للاقناع، كأحد المجالات التي يستخدم فيها الاتصال بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، وأنه لكي يمكن القول بذلك، ينبغي أن يتوافر في الاتصال ذاته مواصفات معينة، تفرق بين استخدامه في مجال الاقناع واستخدامه في مجالات أخرى تتشعّب بتشعب العلاقات الاجتماعية داخل كل مجتمع.

فهل يمكن القول بوجود مثل هذه العلاقة بين الاتصال والاقناع في المؤسسات المعاصرة؟ بمعنى، هل يمكن القول بأن ما يجري في المؤسسات المعاصرة من أنشطة اتصالية، كما تسميها الدراسات الادارية، ما هي إلا أنشطة اقناعية، وأن الاتصال هو ديناميتها الاجتماعية، وليس هو مفهومها ولا مضمونها، تماماً كما يقال بأن محرك السيارة ليس هو السيارة ذاتها؟

إن الاجابة على هذا التساؤل تتطلب منا تحليل هذه الأنشطة الاتصالية، لنتعرف من هذا التحليل على ما اذا كانت تتوافر فيها المواصفات اللازمة لوصفها بأنها أنشطة اقناعية، أم لا؟ وإذا ثبت من هذا التحليل توافر مثل هذه المواصفات، فإن العلاقة بين الاتصال والاقناع من الناحية العلمية تجد تطبيقاتها في المؤسسات المعاصرة، بحيث نستطيع القول علمياً وتطبيقياً بأن الاتصال دينامية اجتماعية للاقناع في هذه المؤسسات، بكل ما يترتب على ذلك من آثار علمية وعملية.

وهناك دراسة علمية قام بها فاولز D. Faules والكسندر D. Alexander حول الاتصال والسلوك الاجتماعي في المؤسسات المعاصرة(١٢). وهي تقوم على تحليل الأنشطة الاتصالية في هذه المؤسسات ومضمونها وتأثيراتها. ولذلك تصلح مثالاً للاستشهاد على نوعية الدراسات العلمية في هذا المجال من ناحية، وأساساً

---

(12) Faules, D. & Alexander, D. Communication and Social Behavior. Reading, Mass.: Addison-Wesly, 1978. pp. 195-212.

للتحليل الذي يصل بنا إلى الاجابة على ما أثرناه من تساؤل من ناحية ثانية.

ولقد تبينّ من هذه الدراسات أن المؤسسات المعاصرة تستخدم الاتصال لكي تحقق القبول لأفكارها، وأن العمليات الاتصالية لنشر الأفكار وتحقيق توافق الأفراد معها لها أهميتها تماماً كالنسيج الاتصالي المتصل بها. كما تبين أنه إذا كانت دراسة التفاعل بين الأفراد والجماعات تستهدف بيان الكيفية التي تعمل بها هذه الأفراد والجماعات والكيفية التي تشكل بها أنماط أنشطتها حياتها الجماعية، فإن دراسة التفاعل بين المؤسسات والجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها يستهدف بيان الكيفية التي تحاول بها هذه المؤسسات تنظيم السلوك الانساني.

فالناس لا يعيشون في عزلة، وإنما يعيشون في وحدات اجتماعية تسمى بالمؤسسات، وتحاول هذه الوحدات الاجتماعية أو المؤسسات أن تشكّل سلوكهم بالكيفية التي تؤكد استمرارها كوحدات اجتماعية أو كمؤسسات. وإذا لم تقم هذه الوحدات الاجتماعية أو المؤسسات ببيع أفكارها وتجديد عضويتها وتسويق منتجاتها، فإنها لا تستطيع أن تعيش.

ومن هذا العرض السريع لنتائج هذه الدراسة، يتبين مدى أهمية هذه الأنشطة التي تقوم عليها حياة المؤسسات المعاصرة. كما يتبين أن هناك أساسين لفهم طبيعة هذه الأنشطة ومضمونها وأهدافها، بالكيفية التي تفصل بين كونها اتصالية فقط أم أنها اتصالية اقناعية، وهما: «نشر الأفكار» و«تحقيق التوافق بين الأفراد»، كهدف لنشر هذه الأفكار. ويكون من المهم هنا أن نتناولها بشيء من التفصيل، كما جاء في هذه الدراسة المشار اليها.

عمليات نشر الأفكار:

تحقق المؤسسات المعاصرة غايتها في تغيير سلوك أعضائها بالكيفية التي تحقق توافقهم مع مصالحها وأهدافها عن طريق العمليات التي تقوم بها لنشر أفكارها The Diffusion Processes. وتقوم كل عملية منها على أربعة أسس هامة، أولها، يحتّم وجود فكرة أو مجموعة أفكار يهم كل مؤسسة نشرها.

وثانيها، يحتّم قيام كل مؤسسة بعملية اتصال بينها وبين الجماعة أو الجماعات المستهدفة بهذه الفكرة أو بهذه المجموعة من الأفكار. وثالثها، يحتّم وجود نظام اجتماعي تجري داخله عملية الاتصال بين المؤسسة والجماعة أو الجماعات المستهدفة. ورابعها، ينص على أن هذه العملية تُستغرق وقتاً، ولا يمكن وصفها بالحالية أو السرعة. كما لا يمكن توقع نتائجها خلال فترة تنفيذها.

ومن الواضح، أن هذه الأسس الأربعة متكاملة، بحيث لا يمكن القول بأنها أسس منفصلة أو أنها تعمل بطريقة مستقلة. وإنما كل منها لازم لكي تستمر العملية كلها، ولكي تحدث في النهاية تأثيرها المستهدف. فبالنسبة للأساس الأول الخاص بوجود فكرة أو مجموعة أفكار، فإنه يشترط فيها الوضوح في العرض، والوضوح في الغاية. وبدون أن تستهدف المؤسسة التغيير من وراء فكرتها أو أفكارها فلا حاجة لها أن تدخل في عملية نشر للأفكار. فالتغيير هدف حيوي من العملية كلها.

وبالنسبة للأساس الثاني، والخاص بدخول المؤسسة في عملية اتصال بينها وبين الجماعة أو الجماعات المستهدفة بالتغيير، فإن الاتصال يعني الربط بين الطرفين، ويعني التفاعل بين الطرفين، ويعني استخدام وسائل اتصال عديدة، ورسائل متنوعة ورموز مشتركة، وأساليب متباينة. وبدون الاتصال، لا يمكن تصور الكيفية التي تنتقل بها الفكرة أو مجموعة الأفكار من المؤسسة الى الجماعة أو الجماعات المستهدفة بالتغيير. إنه دينامية العملية كلها، ومحركها نحو أهدافها.

أما بالنسبة للأساس الثالث، والخاص بوجود نظام اجتماعي يحيط بعملية الاتصال بين المؤسسة والجماعة أو الجماعات المستهدفة، فإنه أساس يوجد بطبيعة عملية الاتصال ذاتها وبطبيعة أطرافها. فالاتصال لا يتم في الفضاء، ولكنه يتم في مجتمع، ويتم داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية، وكلاهما تنتمي الى هذا المجتمع. والمؤسسة ذاتها كيان اجتماعي كبير، وهي بهذا الكيان الاجتماعي الكبير تخلق النظام الاجتماعي الذي تجري داخله عمليات الاتصال بينها وبين الجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها.

ويقصد بالنظام الاجتماعي الثقافة السائدة والأفراد الذين ينتمون اليها. وكل فكرة تريد المؤسسة نشرها لاحداث تغيير معين، ينبغي أن تكون متوافقة مع العناصر الثقافية السائدة بين أفراد الجماعة أو الجماعات المستهدفة، كالعادات والقيم والتقاليد والعرف السائد وأنماط السلوك المقبولة والمعرفة، وما شابه ذلك. كما ينبغي أن تتوافق هذه الفكرة مع العناصر النفسية والاجتماعية المكونة لشخصيات الأفراد وجماعاتهم. فلقد ثبت أن الناس يستجيبون لعمليات نشر الأفكار بأساليب مختلفة وفي أوقات مختلفة ولمثيرات مختلفة.

وأما بالنسبة للأساس الرابع والأخير، والخاص بحدوث نتائج عمليات نشر الأفكار خلال فترة زمنية تتفاوت مدتها من فرد الى فرد ومن جماعة إلى جماعة، فقد ثبت أن هذه الفترة الزمنية في جميع الأحوال ليست قصيرة. ففي عمليات الاقناع التي خضعت للدراسات العلمية، تبين أن قلة من الناس كانوا يتأثرون بالدعوة السريعة One Shot Appeal. بينما تبين أن الغالبية العظمى استغرقت وقتاً طويلاً لكي تحدث استجابتها. ويعلل الباحثون هذه النتيجة الأخيرة، بأن الناس في العادة يحتاجون إلى وقت طويل لاتخاذ قرار معين. وبالتالي، تكون الحاجة ملحة، لاستخدام أساليب عرض متباينة على مدى زمني طويل نسبياً، حتى يمكن القول بامكانية حدوث التأثير المرغوب من عملية اقناع معينة، وهو ما يعني استيعاب الفكرة والتوافق معها بالكيفية المستهدفة.

عمليات التوافق مع الأفكار التي يتم نشرها:

هذه العمليات ليست منفصلة عن عمليات نشر الأفكار. ولكن يمكن القول إن إحداث التوافق هو الهدف من وراء عمليات نشر الأفكار. واستخدام كلمة «إحداث» هنا يعني أن التوافق ذاته عملية تحدث داخل الفرد أو الجماعة خلال عملية نشر أفكار معينة، فهي عملية متداخلة مع عملية نشر الأفكار. وحتى لا يحدث خلط هنا، يمكننا القول أن العمليتين هنا وجهان متكاملان لعملية الاقناع. وتصف عملية نشر الأفكار، وهي الوجه الأول لعملية الاقناع، ما يحدث غالباً من جانب الطرف القائم بالاقناع، بينما تصف عملية التوافق، وهي الوجه الثاني لعملية الاقناع، ما يحدث غالباً من جانب الطرف المستهدف

بالاقناع. وعلى ذلك، فليس هناك لبس عند استخدام اصطلاح عملية التوافق هنا.

ولقد تبين أن عملية التوافق هذه تمر بخمسة مراحل أساسية، حتى يمكن القول بأن نتائجها حدثت بالكيفية المرغوبة والمستهدفة، وهي: مرحلة الوعي بالفكرة المنشورة، ومرحلة الاهتمام بالفكرة، ومرحلة تقويم الفكرة، ومرحلة محاولة تنفيذها، ومرحلة تطبيقها، والمرحلة الأخيرة، هي المرحلة التي يتخذ فيها الفرد أو الجماعة قراراً بتطبيق الفكرة التي تم الاقتناع بها، وتنفيذها بالفعل.

ويقصد بمرحلة الوعي بالفكرة المنشورة، المرحلة التي يتم خلالها تعرض الفرد أو الجماعة لهذه الفكرة، كما يتم خلالها علم الفرد أو الجماعة بوجود مثل هذه الفكرة وبوجود أفراد آخرين أو جماعات أخرى يستخدمونها، وكذلك يتم خلالها معرفة الفرد أو الجماعة بالمعلومات التي تحتويها هذه الفكرة. وتلعب مرحلة الوعي بالفكرة دور الوسيط الكيميائي الذي يحدث التفاعل بين العناصر. فهي تثير حب الاستطلاع عند الفرد أو الجماعة المستهدفة، كما تثير العناصر النفسية والاجتماعية في إدراكه.

أما مرحلة الاهتمام بالفكرة، فإنه يتم خلالها حدوث قدر من الفعالية من جانب الفرد أو الجماعة المستهدفة. فيبدأ كل منهما في طلب المزيد من المعلومات حول طبيعة الفكرة والكيفية التي تطبق بها ونتائجها، على أساس أنها شيء واقعي. وبينما يكون نشاط الفرد أو الجماعة خلال مرحلة الوعي بالفكرة غير هادف، فإنه يتحول خلال مرحلة الاهتمام بالفكرة إلى نشاط هادف. وبينما يتم تلقي المعلومات في المرحلة الأولى بطريقة شخصية، فإنه يتم تلقي المعلومات في المرحلة الثانية بطريقة جماعية، حيث يعود الفرد أو الجماعة إلى قنوات الاتصال والاتصال الشخصي مع الأفراد الآخرين داخل الجماعة التي ينتمون اليها، وتصبح وسائل الاتصال المحلية أكثر أهمية. وهذا يعني أن كلاً من الفرد أو الجماعة، خلال هذه المرحلة، يبذل جهداً في البحث عن الأفراد الآخرين الذين يملكون مزيداً من المعلومات عن هذه الفكرة التي أثارت اهتمامه.

وأما مرحلة تقويم الفكرة، فإنه يتم خلالها الجانب التقويمي للتوافق

معها، إذا استمر الفرد أو الجماعة في انجذاب نحو الفكرة بعد انتهاء مرحلتي الوعي والاهتمام بها، حيث يبدأ الفرد أو الجماعة في تقليب الفكرة على وجوهها داخل عقله بطريقة عملية وليس بطريقة رمزية. بمعنى أن الفكرة في ذهنه لم تعد في حالة تجريدية، وإنما تصبح في حالة وظيفية، وبمعنى آخر، يكون اهتمام الفرد أو الجماعة بهذه الفكرة من حيث قياس مدى فائدتها له أو لها. وبالتالي، فإن التركيز هنا، خلال عملية نشر الفكرة كالإطار الذي تجري داخله عملية التوافق، ينبغي أن يكون على إعطاء معلومات عملية وظيفية تساعد الفرد أو الجماعة على الاقتناع بفائدة الفكرة له أو لها. فالتقويم هنا ليس إلا حكماً بالاستفادة الشخصية، مبنياً على معلومات تتصل بالقيمة العملية للفكرة.

وهنا، يصبح للاتصالات الشخصية خلال عملية الاتصال التي يستهدف منها نشر فكرة معينة، أهمية أكبر من الوسائل الجماهيرية المستخدمة فيها. ذلك، لأن كلاً من الفرد أو الجماعة يحتاج إلى أفراد آخرين وثيقي الصلة به، ويستطيعون مساعدته في الحكم على الفكرة المعروضة عليه.

وأما المرحلة التي يحاول فيها الفرد أو الجماعة تنفيذ الفكرة، فإنها لا تحدث إلّا إذا كان قرار الفرد أو الجماعة لصالح الفكرة. وتعني هذه المرحلة، أن كلاً من الفرد أو الجماعة سوف يحاول تنفيذ الفكرة لفترة من الوقت، وفي نطاق ضيق. وإذا كانت مرحلة التقويم تنتهي بقرار عقلي، فإن مرحلة محاولة التنفيذ تنتهي بقرار عملي واقعي. وفي هذه المرحلة، يكون لوسائل الاتصال الشخصية دور هام، كمصادر للمعلومات. وتكون طبيعة المعلومات المطلوبة هنا تدعيمية، ويكون التوجيه والارشاد من العوامل الهامة لانجاح هذه المرحلة.

وأخيراً، تأتي مرحلة تطبيق الفكرة، فإذا قرر الفرد أو الجماعة تطبيق الفكرة، فإن هذا يعني أن الفكرة لاقت قبولاً تاماً واقتناعاً كاملاً، وأن كلاً من الفرد أو الجماعة لم يعد في حاجة الى مزيد من المعلومات، وإنما أصبح كل منهما مصدراً للمعلومات حول هذه الفكرة ذاتها بالنسبة للآخرين الذين لم يسمعوا بها أو الذين لا يزالون في مرحلة من المراحل السابقة على هذه المرحلة الأخيرة.

وليس معنى هذا أن كل عملية لنشر الأفكار بكل ما يحدث داخلها من

عمليات توافق مع هذه الأفكار، تتم جميعها في يسر وسهولة، بل إن كل عملية من هذه العمليات معرضة في كل مرحلة من مراحلها لأن تتوقف ولا يتحقق الهدف منها. ويحدث هذا لأسباب عديدة: منها سوء التخطيط، وضعف الامكانيات، والقيود القانونية، وسوء فهم الرسالة، وما شابه ذلك. وهذا يعني أن كل عملية من هذه العمليات تتطلب دراسة علمية واعية بكل الظروف المحيطة بها والمتغيرات التي تحكمها، كما تتطلب تخطيطاً جيداً يضع في اعتباره كل المعوقات والبدائل والتوقيتات المناسبة.

وبعد أن استعرضنا نتائج هذه الدراسة التي تدور حول الاتصال في المؤسسات المعاصرة، نتساءل إلى أي حد تنطبق العلاقة بين الاتصال والاقناع من الناحية العلمية على تطبيقات الاتصال في هذه المؤسسات؟ بمعنى ألا يمكن القول بتطابق مفهوم هذه العلاقة في الحالتين، بحيث نستطيع أن نؤكد بين ما يجري في المؤسسات المعاصرة ليس إلّا اقناعاً، وأن الاتصال هو الدينامية الاجتماعية لهذا الاقناع؟ ولا شك أننا نستطيع الاجابة على هذه التساؤلات بوضوح بعد ما عرضناه من تحليل وما انتهينا اليه من نتائج، بأن ما يسمونه بالاتصال في هذه المؤسسات ما هو إلا اقناع بالمفهوم العلمي. وتدعمنا في هذا الاستنتاج الحقائق التالية:

١ - ان تحليل عمليات نشر الأفكار وعمليات التوافق معها كعمليات تمثل مضمون الاتصال في المؤسسات المعاصرة، لا يمكن وصفها إلا بأنها عمليات اقناع كاملة تتوافر فيها كل المواصفات والشروط اللازمة لوصفها بذلك. فالقصد أو العمد قائم، بحيث إن الباحث نفسه يؤكد على أن التغيير هو الهدف من أي عملية لنشر الأفكار، وإذا لم يكن التغيير هدفاً فلا داعي للدخول في أي عملية كهذه. ثم إن تحقيق التوافق بكل مراحله ليس إلّا تحقيقاً للتأثير الذي تستهدفه المؤسسة.

ثم إن تغيير الإطار المعرفي، كشرط ثانٍ، قائم أيضاً. ولعل استرجاع مراحل عمليات تحقيق التوافق تؤكد عليه بالحاح، وخاصة في مراحل الوعي والاهتمام والتقويم والتجريب. وتأتي مرحلة التطبيق لتؤكد على الشرط الثالث

الخاص بحدوث تغيير في السلوك. وإذا قارنا بين التغيير الذي حدث في السلوك بعد تطبيق الفكرة بمضمون الفكرة ذاتها، لأمكن الحكم على نتائج العملية كلها، بحيث يمكن القول بأنها عملية اقناع كاملة المواصفات والشروط.

٢ - ان الباحث نفسه اضطر في أكثر من مكان أن يستخدم اصطلاح الاقناع بدلاً من الاتصال وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا لا نسمي الأشياء بمسمياتها، حتى لا نخلط بين اصطلاحين علاقتها واضحة تماماً من الناحية العلمية والتطبيقية أيضاً.

٣ - إن الأمثلة والشواهد والتجارب التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة، كلها مستمدة من تجارب علمية في مجال الاقناع. ورغم أننا لا نوافق على استخدام أمثلة وشواهد وتجارب عامة عند تحليل ظاهرة واقعية داخل نظام اجتماعي معين، إلّا أننا مع ذلك نعتبرها دليلاً قاطعاً على أن ما يسمونه اتصالاً ما هو في الواقع إلا اقناع.

ومع ذلك، فالعلاقة بين الاتصال والاقناع من الناحية العلمية لا تجعل لكل هذه المحاولة التي قمنا بها ما يبررها لولا إصرار هذه الدراسات العلمية في مجال الادارة على استخدام اصطلاح الاتصال الإداري أو الاتصال التنظيمي، رغم تأكدها تماماً من أنها تقصد بالفعل عملية الاقناع في هذه المؤسسات المعاصرة. وبالتالي، فإن الاعتراف بأن الاتصال دينامية اجتماعية للاقناع، وأن ما يجري داخل هذه المؤسسات ما هو إلا اقناع، أو قل بأنه اتصال اقناعي، أو اقناع مبني على الاتصال، هو اعتراف بحقيقة علمية يدعمها واقع ملموس.

المبحث الثاني
التعريف بالاقناع التأسيسي
والعناصر المشكّلة له

يشيع استخدام الاقناع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات. ولكن ليس هناك اتفاق بين الباحثين في مجال الاقناع حول تقسيم محدد لأشكاله التي يستخدم بها. ومع ذلك، يوجد تقسيم لأشكال الاقناع لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين. ويقوم هذا التقسيم على ثلاثة أشكال رئيسية. أولها يتمثل فيما يسمى بالاقناع الشخصي، ويعتمد على الاتصال المباشر أو الشخصي أو المواجهي، ويطلقون عليه اصطلاح Interpersonal Persuasion. وثانيها، يتمثل فيما يسمى بالاقناع الجماهيري، ويعتمد على الاتصال الجماهيري ويستخدم وسائل اتصال جماهيرية، ويطلقون عليه اصطلاح Mass Media Persuasion وتمارسه أساساً مؤسسات الاتصال الجماهيري كدور الصحف ومحطات الراديو والتلفزيون. وثالثها، يتمثل فيما يسمى بالاقناع التأسيسي Institutional Persuasion أو الاقناع في المؤسسات Persuasion In Organizations، ويعتمد على الشكلين السابقين معاً.

طبيعة الاقناع التأسيسي:

يهدف الاقناع التأسيسي إلى تأسيس علاقات اجتماعية داخل المؤسسات المعاصرة وخارجها بالكيفية التي تخدم وظائفها وأدوارها وأهدافها في كل مجتمع تنتمي إليه. ويحاول، بكل اتجاهاته وأساليبه ووسائله، أن يحدث توافقاً بين

المؤسسة ككيان اجتماعي اعتباري ممثل في إدارتها العليا وبيئة العمل من ناحية، والبيئة الاجتماعية من ناحية أخرى. ذلك، لأن إحداث هذا التوافق يؤدي الى خلق مناخ نفسي ملائم لتطور كل مؤسسة من هذه المؤسسات ونموها باتزان واطراد، وملائم أيضاً لتحقيق أغراضها في المجتمع بأمان واستقرار.

وتستخدم المؤسسات المعاصرة وسائل اتصال متعددة من أجل تحقيق أغراض الاقناع التأسيسي، منها خطابات الادارة العليا الى العاملين، والاجتماعات والمؤتمرات، والزيارات الميدانية، وصحف المؤسسة أو صحف العلاقات العامة House Organs والمنشورات والكتيبات والنشرات والملصقات، والصور المتحركة والاعلانات والتقارير المالية والأفلام، والجرائد والمجلات العامة، والراديو والتليفزيون وقنوات التليفزيون المغلقة، وغيرها.

ومن الواضح هنا، أن هذه الوسائل التي يستخدمها الاقناع التأسيسي تجمع بين تلك الوسائل التي تنتمي إلى الاتصال الشخصي، وتلك التي تنتمي إلى الاتصال الجماهيري. ومن هنا قلنا أن الاقناع التأسيسي يقوم على الاقناع الشخصي والاقناع الجماهيري ويجمع بينهما في تكامل يحقق أغراضه، وبالكيفية التي تجعل منه شكلاً اقناعياً متميزاً عن كل منهما على انفراد.

ويقصد بالاقناع الشخصي، ذلك الاقناع الذي يقوم على التفاعل الشخصي Interaction بين أطراف تحركهم أساساً عوامل داخلية، فيشتركون معاً في أنماط سلوكية مشتركة، ويندفعون معاً إلى تعديل أنماط سلوكية معينة، لكي يتوصلوا إلى أنماط سلوكية مستهدفة، من أجل تحقيق التوافق بينهم بالكيفية التي تحقق مزيداً من التفاعل الشخصي بينهم.

ويساعد على تحقيق هذه الحالة من التفاعل الشخصي وجود إحساس مشترك بين الأطراف بضرورة الاتصال بينهم، وأن تكون هذه الأطراف حاضرة في مواجهة بعضها أو من الممكن الجمع بينها في مكان واحد لأن الحالية في الفعل ورد الفعل هامة في إحداث التفاعل الشخصي. ويضاف إلى ذلك، ما يكون بين هذه الأطراف من اعتماد متبادل. ولذلك، ينجح الاقناع الشخصي في الجماعات الصغيرة وبينها.

ويقصد بالاقناع الجماهيري، ذلك الاقناع الذي يقوم في جوهره على الاتصال الجماهيري. وليست وسائل الاتصال الجماهيري هي التي تعطي لدينامية الاتصال الجماهيري سماتها الأساسية، ولكن هذه الوسائل بعض من هذه السمات وليست جميعها. وهناك العديد من السمات التي تعطي للاتصال الجماهيري كدينامية للاقناع الجماهيري مضمونه ومحتواه[١٣].

فهناك طبيعة الجماهير، حيث يجري الاتصال الجماهيري بين جماهير كبيرة العدد ومنتشرة وغير متجانسة ولا محددة. وهناك طبيعة مضمون الاتصال الجماهيري، وهو مضمون يتصف بالعمومية والسرعة والوقتية. وهناك أيضاً طبيعة القائم بالاقناع الجماهيري، حيث يمارس عمله من خلال تنظيم معقد يقوم على تقسيم العمل ويتطلب نفقات باهظة، ويفقد القائم بالاقناع صلته بالمستهدفين من عملية الاقناع. وهذه كلها سمات جوهرية وأساسية تصنع من الاتصال الجماهيري دينامية متميزة، ويقوم عليها شكل متميز من أشكال الاقناع.

أما الاقناع التأسيسي، كشكل ثالث يقوم على الشكلين السابقين معاً، فقد اختلفت الدراسات العلمية في مجال الاقناع حول تحديد طبيعته. وانقسمت تبعاً لذلك إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية، أولها يقوم على دراسة المتغيرات التي تحكم ممارسة الادارة العليا للاقناع في المؤسسات المعاصرة. وثانيها، يقوم على دراسة نظرة الادارة العليا إلى كيفية تكامل أهدافها مع أهداف الجماعات المنتمية إلى مؤسساتها، وانعكاس ذلك على ممارستها للاقناع التأسيسي في مواجهة هذه الجماعات. وثالثها، يقوم على دراسة الأساليب التأثيرية التي تمارس بها الادارة العليا الاقناع التأسيسي في مواجهة هذه الجماعات. وهذه الاتجاهات الثلاثة تمثل زوايا ثلاث في النظر إلى دراسة الاقناع التأسيسي وتحليل طبيعته. ومن ثم، فهي تتكامل معاً، لتعذر القول بامكانية الأخذ باحداها، والاكتفاء بها.

---

(13) Bettinghaus. E Persuasive Communication. New York: Holt. 1968. pp. 224-225

الاقناع التأسيسي والمتغيرات التي تحكم حدوثه:

حددت الدراسات العلمية التي تناولت الاقناع التأسيسي من زاوية المتغيرات التي تحكم حدوثه ثلاثة متغيرات أساسية: أولها، يتصل بطبيعة المؤسسات المعاصرة كأنظمة أو كيانات اجتماعية لها صفاتها التي تسهم في تحديد نوعية الآثار التي يستهدفها الاقناع، والمؤسسات المعاصرة ممثلة في ادارتها العليا تعتبر من هذه الناحية طرفاً أول في كل عمليات الاقناع التأسيسي. وثانيها، يتصل بنوعية الجماعات العاملة في هذه المؤسسات والمتعاملة معها. وهي الطرف الثاني في كل عمليات الاقناع التأسيسي. فقد تبين أن لكل جماعة سلوكها، ولكل عضو داخل كل جماعة سلوكه أيضاً. وتتفاوت الأفراد والجماعات في سلوكها. وثالثها، يتصل بنوعية الأنماط الاتصالية التي تتوافر في كل مؤسسة، وتستخدمها كدينامية اجتماعية لعمليات الاقناع التأسيسي التي تقوم بها. ولا شك أن هذه المتغيرات جميعها لها تأثيرها على الكيفية التي تمارس بها الادارة العليا الاقناع التأسيسي، ولها تأثيرها أيضاً على النتائج التي يمكن أن تصل اليها.

وإذا نظرنا الى طبيعة المؤسسات المعاصرة، كمتغير أول هنا، وجدنا أن لكل مؤسسة منها شخصية متميزة تعبّر عنها ككيان اجتماعي متكامل وله صفاته الخاصة التي تتصل بأهدافه وتوقعاته وقراراته. فالأهداف، وخاصة ما يتعلق منها بالانتاج والبقاء والاستمرار، تحدد الكيفية التي تعمل بها كل مؤسسة والكيفية التي تتحرك بها أيضاً. وأما التوقعات فلها تأثيرها أيضاً، لأنها أنماط تضعها كل مؤسسة لتحدد بها الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها العاملون، والكيفية التي يحصلون بها على المعلومات، والكيفية التي تتخذ بها القرارات وتنفذ. وأما القرارات فلها كذلك تأثيرها لأنها تعني تلك الخيارات التي تصل إليها مؤسسة معينة لتحدد الأساليب التي ينبغي عليها أن تستخدمها لمواجهة مشكلاتها. وهذه الصفات الثلاث المميزة لشخصية كل مؤسسة ينبغي أن يضعها القائم بالاقناع التأسيسي في اعتباره، مما يكون له تأثيره على الكيفية التي يمارس بها عمليات الاقناع.

وإذا نظرنا إلى الجماعات التي تقوم عليها كل مؤسسة معاصرة، كمتغير ثانٍ، وجدنا أن هذه الجماعات لها تأثيرها على الكيفية التي يمارس بها الاقناع التأسيسي والنتائج التي يصل اليها، على أساس أن الناس لا يتصرفون داخل مؤسساتهم طبقاً لما تمليه عليهم مراكزهم وأدوارهم و مكانتهم وسلطاتهم فقط، وإنما يتصرفون أيضاً بالكيفية التي تتلاءم وتتوافق مع صفاتهم الخاصة وطبائعهم الشخصية. وبالتالي، فهم يؤثرون ويتأثرون في وقت واحد.

وإذا نظرنا إلى أنماط الاتصال المستخدمة في كل مؤسسة، كمتغير ثالث، وجدنا أن هذه الأنماط الاتصالية تتعدد بتعدد المؤسسات المعاصرة، حيث تقيم كل منها نمطاً اتصالياً تتحدد به الكيفية التي يجري بها الاتصال داخلها. وتثبت هذه الأنماط الاتصالية بمرور الوقت لتصبح من المعالم الأساسية المميزة لكل مؤسسة سواء كانت أنماط تساعد على تسهيل الاتصال بين الادارة العليا والجماعات المنتمية الى المؤسسة، أو تعوق الاتصال بينهما.

وتصف الدراسات العلمية هذه الأنماط الاتصالية من ثلاثة جوانب. فقد تصفها بحسب اتجاهها أو مداها، وهنا يتركز الوصف على ما يعرف بشبكات الاتصال داخل هذه المؤسسة أو تلك. وتعرف شبكات الاتصال بأنها الوجه البنائي لجماعة ما، لأنها تبين الكيفية التي يرتبط بها أفرادها ببعضهم، وهي عبارة عن رسوم توضيحية لعمليات الاتصال بينهما، وتستهدف بيان اتجاهات الاتصال ومجاله واتساعه، ولكنها لا تبين مضمونه ولا تبين أطرافه ولا آثاره. وهي تفيد في تحليل دينامية الاتصال ومدى توازنها[١٤].

وقد تصف الدراسات العلمية هذه الأنماط الاتصالية بحسب طبيعتها. وهنا يركز الوصف على مضمون الاتصال ومدى كفايته، أو قد تصفها بحسب مايتوافر لها من التزام بالاجراءات الرسمية أو خروج عليها. وهنا يركز الوصف على الكيفية التي ينتقل بها مضمون الاتصال بين أطرافه. وهذه الجوانب الثلاثة جميعها هامة، لأنها تفيد في التعرف على حركة التفاعل الهادف وديناميتها خلال

(14) Herbert, P. Dimensions of Organizational Behavior. New York: Macmillan, 1976. p. 183.

عمليات الاقناع التأسيسي. ولا شك أن طبيعة كل عملية من عمليات الاقناع ونتائجها تتوقف على مدى التفاعل بين هذه الجوانب الثلاثة الى جانب تفاعلها مع المتغيرات الأخرى.

ولا شك أن دراسة الاقناع التأسيسي من زاوية المتغيرات التي تحكم حدوثه لها أهميتها، لأنها جميعها تتكامل تأثيراتها لتحدد طبيعة الموقف الاتصالي الذي تجري داخله عمليات الاقناع التأسيسي. وبدون تحديد طبيعة الموقف الاتصالي والمتغيرات التي تحركه وتتفاعل داخله، لا يمكن أن تنجح عمليات الاقناع التأسيسي.

الإقناع التأسيسي ونظرة الإدارة العليا إلى أهداف الجماعات المتعاملة معها:

تدخل كل مؤسسة في علاقات مع الجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها، تستهدف مستويات مختلفة من التكامل بين أهدافها وأهدافهم. ويتحقق أعلى مستوى من التكامل، عندما تخلق المؤسسة ظروفاً تسمح لكل جماعة منها أن تحقق أهدافها من خلال تحقيقهم لأهداف مؤسستهم أو أن يجمعوا بين أهدافهم وأهداف مؤسستهم. وداخل هذا المستوى تجد دينامية الفرد متسعاً لها، ويصبح الاقناع متبادلاً. لكن هذه الحالة من التكامل مثالية ولا تجد لها تطبيقاً في الواقع.

ولقد ركزت الدراسات العلمية في مجال الاقناع التأسيسي، من هذه الزاوية، على المستويات الواقعية للتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الجماعات العاملة فيها. وتجاهلت تماماً أهداف الجماعات المتعاملة مع المؤسسة داخل البيئة الاجتماعية. وربما يكون السبب هنا راجعاً إلى أن الجماعات العاملة في كل مؤسسة تملك تأثيراً أكبر داخل بيئة العمل.

وتبيّن من هذ الدراسات العلمية التي ركزت على هذه الزاوية، أن هناك ثلاثة أنماط واقعية للتكامل بين أهداف المؤسسات المعاصرة وأهداف الجماعات

العاملة فيها[15]. وهذه الأنماط الثلاثة تتفاوت في انعكاساتها على عمليات الاقناع التأسيسي ودرجات تأثيرها عليه، بحيث يمكن القول بأنها تشكل قدراً من المؤثرات النفسية على المناخ الاتصالي التي تجري فيه عمليات الاقناع التأسيسي في كل مؤسسة.

ويعرف النمط الأول بالنمط التبادلي The Exchange Model. وتقوم المؤسسة من خلاله بتقديم الحوافز للعاملين كالأجور والخدمات الاجتماعية مقابل عملهم على زيادة الانتاج. ولا يحقق هذا النمط إلا درجة ضئيلة من التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين. ويعرف النمط الثاني بالنمط التكيفي The Socialization Model. وتقوم المؤسسة من خلاله باقناع العاملين بأنماط سلوكية معينة تساعد على أن تحقق أغراضها، بمعنى أن يتكيفوا سلوكياً مع المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وأما النمط الثالث، فيعرف بالنمط التوفيقي Accomodation Model. وتقوم المؤسسة من خلاله بإعطاء العاملين فرصة بدرجة ما لكي يعبّروا عن رأيهم في الكيفية التي تتشكل بها أنماط السلوك داخل مؤسستهم، وفي الكيفية التي تتحقق بها مصالحها الخاصة. وتسلم المؤسسة في هذا النمط بحاجات العاملين ودوافعهم، لكي تتحقق في الوقت الذي تتحقق فيه مصالحها الخاصة. وبالتالي، فهي تشركهم في مواجهة المشكلات وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات وتحديد السلوك الواجب عليهما معاً. ولكن هذا النمط الأخير أقرب إلى المثالية ولا يجد له تطبيقاً إلاّ في حالات محددة.

ومن الواضح هنا، أن الاقناع التأسيسي داخل اطار النمط التبادلي يمارس في مناخ ضاغط على العاملين، ويفرض عليهم القبول والاذعان والتسليم، ويدفعهم الى التساهل والتسامح أمام محاولاته، ويتخذ الاقناع التأسيسي هنا طريقاً واحداً. بينما في النمط التكيفي يمارس الاقناع في مناخ أقل ضغطاً. ويحاول القائمون به أن يقرنوا فرض الاذعان والتسليم بإحداث قدر من

---

(15) Reardon, K. Persuasion; Theory and Context. London: Sage Pub., 1981. pp. 175-190.

التكيف. ومع ذلك، يتخذ الاقناع التأسيسي على طريق مزدوج، ويصبح اقناعاً متبادلاً، وذا نتائج مشتركة.

ولا شك، أن زاوية المتغيرات تتكامل هنا مع زاوية تكامل الأهداف في تصور الكيفية التي يخلق بها الموقف الاتصالي المحيط بعمليات الاقناع التأسيسي والمناخ الذي يتفاعل داخله. وهذا يعطي مزيداً من الفهم لطبيعة الاقناع التأسيسي والعوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة على عملياته.

الاقناع التأسيسي والأساليب التأثيرية التي يستخدمها:

تؤكد هذه الزاوية في النظر إلى تحليل الاقناع التأسيسي، كما تستخدمه المؤسسات المعاصرة، على أنه في مضمونه لا يزيد عن كونه محاولات للتأثير تمارسها هذه المؤسسات في مواجهة الجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها، من أجل تحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح هذه الجماعات. وتتعدد الأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات وتتنوع[16].

ومن هذه الأساليب التأثيرية، استخدام السلطة بكل ما تعنيه من ضغط واكراه. وهي تمثل أساساً هاماً من الأسس التي يقوم عليها المناخ التنظيمي في المؤسسات المعاصرة. وتفترض السلطة، كأسلوب تأثيري، فيمن تمارس في مواجهته وضعاً أقل ممن يمارسها، حيث يؤمر ليطيع. وتساعد المفاهيم المطبقة للسلطة في المؤسسات المعاصرة على سوء استخدامها، لأنها تعني الأمر والالزام داخل اطار تنظيمي عقلاني جامد، لا يعترف اعترافاً أساسياً بالجوانب الانسانية في حياة العاملين. ومن هذه الأساليب التأثيرية أيضاً، استخدام الادارة العليا لأسلوب الضغط والاكراه لارهاب وتخويف واخضاع العاملين، وهم الطرف الأضعف هنا، من أجل تحقيق النتائج التي تستهدفها.

ومن هذه الأساليب التأثيرية كذلك، استخدام المراوغة. ويعني هذا الأسلوب وجود طرفين، لأحدهما مصلحة عند الآخر ويريد أن يحققها بما يحققه

(16) Leavitt. H. Managerial Psychology. Chicago: The University of Chicago press. 3rd edition. 1972. pp. 136-170.

من تغيير في اتجاهات الطرف الآخر وآرائه وأنماط سلوكه، ولكنه لا يملك القوة التي تجعله يفرض هذا التغيير، فيلجأ الى المراوغة أو التحايل باقناع الطرف المستهدف بأن هذا التغيير يخدم مصلحته هو وليس له شخصياً مصلحة في ذلك. ولذلك، يركز الطرف القائم بالاقناع على الحاجات والعواطف الانسانية، كالحاجة الى الحب والتقدير والاحترام، وغيرها.

ويفترض في أسلوب المراوغة اختفاء الدوافع الحقيقية للقائم بالاقناع. كما يفترض استغلال القائم بالاقناع للعلاقة بينه وبين الطرف المستهدف. وكلما كان الطرف المستهدف أكثر اعتماداً على الطرف القائم بالاقناع، كلما كان الطرف القائم بالاقناع أقدر على تحقيق أهدافه.

وبالإضافة إلى ذلك، يوجد أسلوب المشاركة كأحد الأساليب التأثيرية. ويعني هذا الأسلوب تقدم الطرف الأقوى لمساعدة الطرف الضعيف على التغيير، بتوضيح المشكلة أمامه بالدرجة التي تشعره بخطورتها وأهميتها، وبأنها تتطلب إحداث تغيير في اتجاهاته أو آرائه أو سلوكه، أو هي جميعها، وبأن عليه أن يختار أحد الخيارات المطروحة عليه، وأن يعتمد على الطرف الأقوى لمساعدته على الاختيار وتحمل نتائجه. ومن المفترض هنا، أن يعمل القائم بالاقناع على أن يبدو التغيير عند الطرف المستهدف طبيعياً وأساسياً، حتى يساعد الطرف المستهدف على أن يتوافق مع الوضع الذي انتقل اليه.

ومن الواضح، أن هذه الأساليب التأثيرية لا تصف الكيفية التي تمارس بها عمليات الاقناع، ولكنها تصف الكيفية التي تمارس بها الادارة العليا التأثير على المناخ النفسي الذي تجري داخله هذه العمليات، لكي تتحقق نتائجه بدرجة أسرع. وعلى ذلك، تتكامل الاتجاهات الثلاثة وزواياها في الدراسات العلمية للاقناع التأسيسي، على إعطاء تصور للأبعاد التي يعنيها المفهوم العلمي، ويعنيها المضمون المحدد لطبيعته وأهدافه ونتائجه.

العناصر المشكّلة لدينامية الاقناع التأسيسي:

عرفنا أن الاتصال دينامية اجتماعية للاقناع بصفة عامة، وأن الاتصال

الاداري أو التنظيمي، كأحد تطبيقات الاتصال، دينامية اجتماعية للاقناع التأسيسي كأحد أشكال الاقناع. ولكي تتضح بدرجة أكبر طبيعة الاقناع التأسيسي والأسس الاجتماعية والنفسية التي تشكلها والأطر التي تحكمها، ينبغي أن نحلل العناصر المشكلة لدينا ميتة، على أن نضع في الاعتبار تلك العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاتصال والعلاقة بين الاقناع والاقناع التأسيسي، والعلاقة بين الاتصال التنظيمي والاقناع التأسيسي المبنية أساساً على العلاقة بين الاتصال والاقناع.

وهناك عدد من الاعتبارات التي يضعها الباحثون في مجال الاقناع قبل تحليل العناصر المشكلة لديناميته، لكي تكون نوعاً من التحفظات أمام الحقائق التي يعرضونها[١٧]. ذلك لأن دينامية الاقناع ليست ساكنة ولا جامدة وبالتالي يسهل تناولها بقدر كبير من الأمان والثقة، ولكنها متحركة وعناصرها متفاعلة بصفة مستمرة، ثم إنها تتبادل التأثيرات بطريقة غير ملحوظة غالباً، لأن تأثيراتها تحدث داخل نفسية وإدراك كل من القائم بالاقناع والمستهدف بالاقناع. وبناء على ذلك، يمكن تحديد هذه التحفظات فيما يلي:

١ - إن تحليل دينامية الاقناع والعناصر المشكّلة لها يتطلب ايقاف هذه الدينامية كما نوقف الحركة أثناء التقاط صورة بآلة التصوير، وهذا أمر غير طبيعي لأنه لا يحدث في الواقع. وإذا كنا نستطيع أن نخرج بنتائج هامة من دراسة الصور الفوتوغرافية، إلا أننا نقع في خطأ كبير إذا اعتقدنا أن هذه الصور تمثل الموضوعات التي التقطت تمثيلاً تاماً، لأننا لا يمكن أن نتجاهل العلاقات المتداخلة بين عناصر كل موضوع وحركتها وتفاعلها. وعلى ذلك، فالصورة تعتبر ممثلة للموضوع، ولكنها ليست الموضوع ذاته. إنها أشبه بالخريطة التي نضعها لكي ترشدنا وتوجهنا. وهذا ينطبق تماماً على كل التحليلات التي تتناول الاتصال أو دينامية الاقناع.

٢ - إن الدراسات العلمية التي نعتمد عليها في التحليل تقوم على تجارب

(17) Berlo, D. The Process of Communication: An Introduction To Theory and Practice. San Francisco: Renehart Press, 1960. pp. 25-26.

معمليـة. ومن المعروف أن النتـائج التي نصـل إليها من التجـارب المعملية يمكن الأخذ بها داخل إطار من الاعتبارات التي تحكم تطبيقهـا في الواقـع. وهذه الاعتبارات تقلل بدرجة ما إمكانية الاعتماد عليهـا في وصف الحالات الواقعية والتطبيقات العمليـة. وهذا التحفظ لا يقتصر مغـزاه على التحليـل في الدراسات النظرية، وإنما له مغزاه أيضاً عنـد انتقال ممارسة الاقنـاع من مجتمــع الى مجتمع ومن مؤسســة إلى مؤسسـة ومن جمـاعـة إلى جمـاعـة. فالاعتبارات الخاصة بكل مجتمع وبكل مؤسسة وبكل جماعة ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند تطبيق نتائج الاقناع على كل حالة من الحالات أو في علاقة كل حالة بالأخرى.

٣ - إن كـل باحث في كـل مجتمـع يستعمـل في تحليله لغـة معينـة. واللغـة كـما يستعملها الناس في استخداماتهم المختلفة ليست إلّا عملية اجتـماعية شـأنها في ذلك شأن دينامية الاتصـال والاقناع التي تستخـدم فيها. ومن ثم، فهي تتعرض للتغيير بصفة مستمرة، ومن يقارن بين اللغة التي استعملتها أجيـال متعاقبة، يتضح له أن الحركة والتغـير صفتان أسـاسيتان للغـة المستعملة في مجتمع معين. ومعنى ذلـك أن اللغة تفقـد هاتـين الصفتين الهـامتين عنـدما نستعملهـا في الكتابـة لوصف مـوضوع معـين. وتنعكس هذه الحقيقـة على مدى ثبات الـوصف الذي وصفنـا به دينـامية اجتـماعية معينـة. ثم إنه من المعـروف أن اللغة تتـأثر بـالموقف الـذي تستعمل داخله، وكثـير من معـاني الألفاظ تفهم أساساً على ضوء الموقف المحيط بها وهذا ينعكس على حدوث دينامية الاقناع داخل كل مؤسسة. وهذه الحقيقة تعـطي لهذا التحفظ أهميـة أكبر وأبعاداً أكبر.

وبناء على تلك التحفظات، نستطيع أن نتناول بالتحليل العناصر المشكّلة لدينامية الاقناع التأسيسي كشكل من أشكال الاقناع. وبـادىء ذي بدء، نضـع تعريفاً اجرائياً لدينامية الاقناع التأسيسي كقاعـدة نقيم عليها تحليلنـا لدينـاميته، كما يلي:

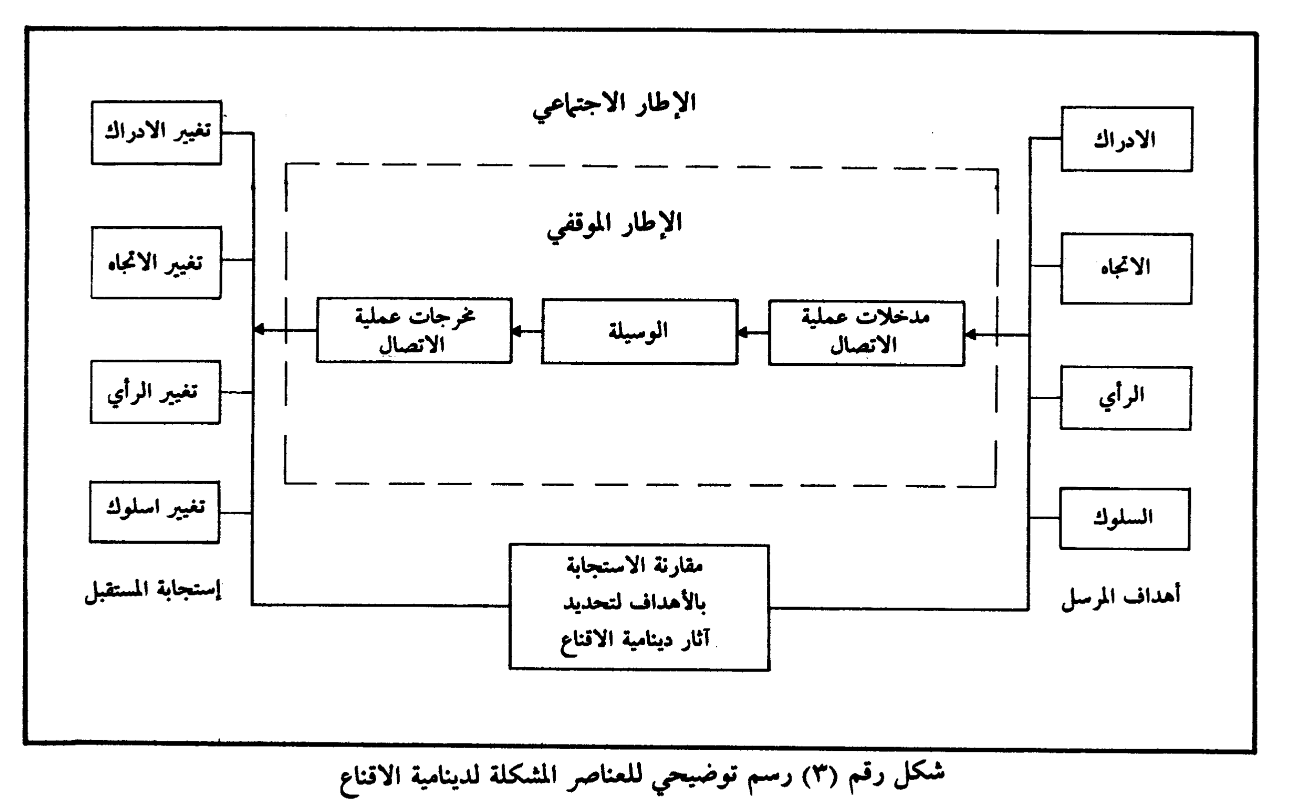
«دينامية الاقناع التأسيسي هي عمليات اتصالية، يقوم بها طرفـان ينتميان

إلى نظام اجتماعي يشكّل إطاراً اجتماعياً مؤثراً عليهما، وتحدث داخل إطار موقفي يجمع بين الطرفين، ويستخدم الطرفان وسائل اتصال معينة، لتبادل الرسائل التي تستهدف التأثير على سلوك أحدهما أو على سلوكهما معاً».

وعلى ضوء هذا التعريف، تتأكد العلاقة بين الاتصال والاقناع، فعمليات الاتصال هي الدينامية الاجتماعية للاقناع. ولا اقناع بدون اتصال، لأن الاتصال هو المحرك للتفاعل بين أطراف الاقناع، ولا يمكن تصور حدوث هذا التفاعل بدون عملية اتصال تحركه وتوجهه. كما تتأكد أيضاً العناصر المشكلة لدينامية الاقناع، وهي تتحدد في خمسة عناصر أساسية (أنظر شكل رقم ٣).

أولها، أن هذه العمليات الاتصاليةالتي تمثّل مضمون دينامية الاقناع يقوم بها طرفان، نصفهما علمياً بالمصدر أو المرسل والمستقبل. والمصدر أو المرسل هو الشخص أو الجماعة التي تقوم بالاقناع وتستهدف إحداث التأثير. ويمثل المصدر أو المرسل في المؤسسات المعاصرة الادارة العليا أو من يمثلها بحسب نوعية التطبيقات المختلفة لاستخدامات الاقناع التأسيسي في هذه المؤسسات. فالادارة العليا هي المصدر الأساسي، ومن يمثلها كرجال العلاقات العامة والاعلان والتسويق والعلاقات الصناعية، وغيرهم، يعتبرون مصادر مساعدة، لأنهم يستخدمون لتحقيق أهداف المصدر الأساسي من استخدام الاقناع في مجالات متعددة.

أما المستقبل، فهو الطرف المستهدف من عملية اقناع معينة سواء كان شخصاً أو جماعة. ويمثل المستقبل في المؤسسات المعاصرة الجماعات العاملة في بيئة العمل والجماعات المتعاملة مع مؤسسة من هذه المؤسسات في البيئة الاجتماعية المحيطة بكل منها. ويعتبر المستقبل من الناحية العلمية الطرف المتحكم في عملية الاقناع كلها، لأنه المستهدف منها من ناحية، ولأن المتغيرات التي تحكم وصوله إلى النتيجة المستهدفة تحكم دائرة التفاعل بينه وبين المصدر وتحكم وصولها إلى أهدافها، من ناحية ثانية.



شكل رقم (٣) رسم توضيحي للعناصر المشكلة لدينامية الاقناع

ومع ذلك، فدينامية الإقناع تفترض أن يتبادل المصدر والمستقبل مواقعهما. فمن يكون مرسلاً في وقت معين، يكون مستقبلاً في وقت آخر، والعكس صحيح إذا قام المستقبل بالتعبير عن رد فعله تجاه الرسالة التي تلقاها، ويكون رد الفعل هنا رسالة من المستقبل إلى المرسل، يقيس المرسل على أساسها مدى فهم المستقبل لرسالته، فيعدل أو يغيّر من رسالته التالية، وهكذا.

ثانيها، أن هذين الطرفين ينتميان إلى نظام اجتماعي معيّن يشكّل إطاراً اجتماعياً مؤثراً عليهما. فمن الحقائق المسلّم بها في العلوم الاجتماعية، أن الناس يرتبطون بمجتمعهم ويرتبطون ببعضهم داخل مجتمعهم ارتباطاً عضوياً ووظيفياً. وتكاد هذه الحقيقة تنطبق على ما بين المجتمعات الانسانية من علاقات. وهذه الحقيقة تخلق بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع الواحد، وبين كل مجتمع والمجتمعات الأخرى مجالات للتفاعل بينها، وهي مجالات تعج بالكثير من المتغيّرات المؤثرة على كل منها من ناحية، وعلى الكيفية التي يجري بها التفاعل بين الأفراد داخل كل جماعة وكل مجتمع منها من ناحية ثانية، وعلى النتائج التي يصل اليها تفاعلها من ناحية ثالثة.

وإذا طبّقنا هذه الحقيقة العلمية على الطرفين المتقابلين في عمليات الاقناع التأسيسي، وجدنا أن كل مؤسسة معاصرة تمثل نظاماً اجتماعياً متكاملاً، لأنها تعتبر من الجماعات التي يقوم عليها مجتمعها. وتؤكد هذا الاستنتاج دراسة علمية، قام بها ثلاثة من الباحثين، هم دافيد كريش D. Krech وريتشارد كرتشفيلد R. Crutchfield وأجرتون بلاشي A. Ballachy [18]. وتبين من هذه الدراسة أن الفرد ينتمي إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية. وتنقسم هذه الجماعات إلى قسمين: أولهما، يضم الجماعات النفسية Psychological Groups والآخر يضم المؤسسات الاجتماعية Social Organizations وإن كانت جميعها يمكن أن تسمى بالجماعات

(18) Krech, D. & Others. Individual In Society. New York: McGraw-Hill, 1962. pp. 383-384.

الاجتماعية لأن كلاً منها تملك تأثيراً متفاوتاً على الفرد. وتعرف الجماعات النفسية بأنها الجماعات التي تضم فردين أو أكثر والتي يعتمد أعضاؤها على بعضهم، ويتأثر كل منهم بسلوك الآخرين، ويشتركون معاً في ايديولوجية واحدة، أي في مجموعة من القيم والعقائد والعادات المشتركة التي تنظم سلوكهم المشترك. أما المؤسسات الاجتماعية، فإن لكل منها نظام متكامل من الجماعات النفسية المتداخلة، وتستهدف تحقيق هدف معيّن معلن. وهذه المؤسسات الاجتماعية هي التي أسميناها في بحثنا هذا بالمؤسسات المعاصرة.

ونظراً لأن هذه الدراسة لا تبيّن الكيفية التي تنتظم بها العلاقة بين الجماعات النفسية أو الصغيرة والمؤسسات المعاصرة التي تقوم عليها وتكون منها نظاماً اجتماعياً متكاملاً، فإن هناك دراسة أخرى قمنا بها ونستطيع أن نستشهد بها هنا لبيان الكيفية التي تنتظم بها هذه العلاقة[١٩]. فقد تبين من هذه الدراسة أنه يمكن تصور قيام النظام البنائي لكل مجتمع إنساني على عناصر متتالية ومتكاملة. فالمجتمع يمثل الجماعة الأكثر تعقيداً، ومنها تتفرع جماعات معقدة تمثلها المؤسسات المعاصرة التي تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها، وكل جماعة معقدة تتفرع الى جماعات مركبة تضم نوعيات من الجماعات العاملة في هذه المؤسسات والجماعات المتعاملة معها، ثم تتفرع كل جماعة مركبة الى جماعات بسيطة. وكل جماعة من هذه الجماعات تمثل نظاماً اجتماعياً كاملاً له بناؤه الاجتماعي والنفسي وله ثقافته وله أيضاً الكيفية المتميزة لتفاعله. ويشكل هذا النظام الاجتماعي اطاراً اجتماعياً ضاغطاً على كل الأعضاء المنتمين اليه، ومؤثراً عليهم خلال ديناميات الاقناع التي تجري بينهم.

ثالثها، إن هذه العمليات الاتصالية التي تمثل مضمون دينامية الاقناع تحدث داخل إطار موقفي يجمع بين أطرافها. والاطار الموقفي جزء من النظام الاجتماعي الذي تنتمي اليه الأطراف المتقابلة في عملية اقناع معينة. ويتولد أساساً من المتغيرات المؤثرة داخل هذا النظام الاجتماعي. وبالتالي، يمكن تصور

(١٩) انظر دراستنا بعنوان:
العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام. جدة: دار الشروق، سنة ١٩٨٤ م. صفحة ٧٧.

وجود اكثر من اطار موقفي داخل كل مؤسسة معاصرة، يحدث بينها تداخل عضوي وتفاعل وظيفي. وهذه التداخلات والتفاعلات تؤثر على الأطراف المتقابلة في عمليات الاقناع، وعلى الوسائل الاتصالية التي يستخدمونها، والرسائل التي يتبادلونها، والنتائج التي يحققونها. ويقصد بالاطار الموقفي تلك الخلفية الاجتماعية والمادية والمعنوية التي تعطى لدينامية الاقناع دوافعها، والتي تساعد كل أطرافها على فهم الرسائل المتبادلة بينهم وتفسيرها والاستجابة لها. وهذا يعني أن النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه الأطراف المتبادلة في ديناميات الاقناع، يشكّل إطاراً يحيط بكل الاطارات الموقفية التي تحدث داخلها هذه الديناميات ويشكلها، ذلك لأن العناصر الاجتماعية والمادية والمعنوية التي يتكوّن منها كل اطار موقفي مستمدة أساساً من الاطار الاجتماعي المحيط بها والذي يتمثّل في النظام الاجتماعي الذي تنتمي اليه الأطراف الداخلة في دينامية معينة للاقناع.

رابعها، إن الطرفين الداخلين في دينامية إقناع معينة يستخدمان وسائل اتصال معينة. وهذه الوسائل قد تكون شخصية أو جماهيرية، أو هما معاً. وقد يستخدم الطرفان قنوات اتصال معينة أيضاً. وهناك فرق بين وسائل الاتصال وقنوات الاتصال. فوسائل الاتصال في أغلبها مادية ومعنوية، فالنشرة والجريدة والراديو مثلاً، وسائل اتصال مادية، بينما اللغة والاشارات والايماءات وتعبيرات الوجه مثلاً، وسائل اتصال معنوية. أما قنوات الاتصال فهي في أغلبها بشرية، وهي تعني هؤلاء الأشخاص الذين ينقلون عن المستقبلين الأصليين إلى أشخاص آخرين.

وهناك العديد من وسائل الاتصال الشفهية والكتابية واللفظية وغير اللفظية والمباشرة وغير المباشرة. وأهمها الجرائد والمجلات والراديو والتليفزيون والكتيبات والنشرات والكتب والملصقات والزيارات الميدانية والاجتماعات والمحاضرات والمؤتمرات والندوات والمحادثات والخطب والتقارير والتليفونات ومكبرات الصوت والمسارح والسينما والمعارض، وصحف المؤسسة أو صحف العلاقات العامة والصور المتحركة والاعلانات والتقارير المالية والأفلام وقنوات التليفزيون المغلقة والنماذج المجسمة، وغيرها.

خامسها، إن الطرفين الداخلين في دينامية للاقناع يتبادلان رسائل بينهما من خلال وسائل الاتصال التي يستخدمونها. والرسالة بمعناها الضيق، هي الانتاج المادي للمصدر. وهي التي تترجم أفكاره ومقاصده الى رموز. فعندما يتكلم المصدر يكون كلامه هو الرسالة، وعندما يكتب، يكون ما يكتبه هو الرسالة، وعندما يلوح بيديه تكون حركات يديه هي الرسالة مضافاً إليها تعبيرات وجهه. وبصفة عامة يكون الانتاج المادي للمصدر لفظياً أو غير لفظي.

لكن الرسالة، بمعناها الواسع، تشمل أيضاً كل شيء يعبّر عن معنى بالنسبة للمستقبل. فهي تشمل ردود فعل المستقبل تجاه الاطار الموقفي الذي يجمعه بالمصدر، وتجاه الوسائل التي يستخدمها المصدر، وتجاه المصدر ذاته كشخص. وردود الفعل هذه ليست إلّا تعبيراً لفظياً أو غير لفظي، وهي أيضاً رسالة موجهة من المستقبل إلى المرسل. ومن هنا كان التداخل بين المعنيين، خاصة في مواجهة دينامية للاقناع، قد تبدأ بالمصدر، ولكن طرفيها يتبادلان مواقعهما طوال المدة التي يستغرقها حدوث الاقناع. ولذلك، وصفنا الرسائل هنا بأنها متبادلة ومؤثرة على سلوك أحد الطرفين أو على سلوك الطرفين معاً.

تلك كانت خمسة عناصر تتشكّل من تفاعلها معاً دينامية الاقناع. ولقد تناولناها، مع التحفظات التي أشرنا اليها في البداية، بشيء من التحليل الوصفي الذي يبيّن طبيعة كل عنصر منها خلال حالة توقف افتراضي. ولا شك، أن كل عنصر من هذه العناصر الخمسة يكتسب صفات أخرى خلال تفاعله مع العناصر الأخرى، وهي معاً تكتسب مزيداً من الصفات خلال دينامية الاقناع، بحيث يمكن وصف هذه الدينامية بأنها معقدة. ومع الفارق في التشبيه، تستطيع أن تصف أجزاء آلة انتاجية وهي ساكنة، ولكن كل جزء منها يتفاعل مع الأجزاء الأخرى وهي متحركة، بدرجة يصعب معها إعطاء وصف محدد لطبيعة هذه الأجزاء التي يمكن وصفها وهي ساكنة. ولا شك أن الصفات في حالة الحركة والتفاعل تختلف كثيراً عنها وهي في حالة سكون.

ومع ذلك، يمكن القول بأن هذا التحليل الوصفي الذي قدمناه، والذي يشترك معنا في استخدامه كل الباحثين في مجال الاقناع، له فائدته وأهميته. فقد

قدم قدراً من المعرفة حول طبيعة العناصر المشكّلة لدينامية الاقناع. وهذا القدر كافٍ لكي يستفيد منه الدارسون والممارسون، خاصة إذا اقترن هذا القدر من المعرفة بقدر آخر منها حول المتغيرات التي تحكم فعالية كل عنصر منها خلال دينامية الاقناع، بحيث تصبح هذه المعرفة، بنوعيها، أساساً صالحاً للفهم، وصالحاً أيضاً للتطبيق. وهذا ما يعطي أهمية كبيرة لتحليل الأطر التي تدور داخلها دينامية الاقناع في المؤسسات المعاصرة، والتي يمكن فهمها على ضوء ما قدمناه من تحليل ووصف للعناصر المشكّلة لدينامية الاقناع التأسيسي.

الاقناع التأسيسي والاقناع النزالي:

تبدو العلاقة بين الاقناع التأسيسي والاقناع النزالي هامة من ثلاث زوايا: إحداها، تتصل بانعكاس هذه العلاقة على طبيعة الاقناع التأسيسي فتزيدها وضوحاً. وثانيتها، تتصل بتوضيح مدى التوازن في العلاقة بين الطرفين المتقابلين في ديناميات الاقناع التأسيسي، وهما الإدارة العليا والجماعات العاملة في كل مؤسسة والمتعاملة معها من خارجها، على اعتبار أن الطرف الأول مرسِل والآخر مستقبِل. وثالثتها، تتصل بتحديد الأطر التي تحكم ديناميات الاقناع التأسيسي، خاصة ما يتصل منها بالإطار النفسي. ومن هنا جاءت ضرورة تحليل هذه العلاقة لتكون أشبه بوضع النقط على الحروف.

ويقصد بالاقناع النزالي Combative Persuasion ذلك النوع من الاقناع الذي يحدث بين طرفين يحس أحدهما أنه ينبغي أن يفرض نفسه على الآخر، ويلزمه بتغيير اتجاهاته أو آرائه أو أنماط سلوكه أو هي جمعها[٢٠]. وليس معنى أن أحد الطرفين يفرض نفسه على الآخر، أن أحدهما قوي والآخر ضعيف فحسب، فهذه حالة واحدة. وإنما يعني أيضاً أن الطرفين قد يتمتعان بقوة متعادلة أو متقاربة، وهذه حالة أخرى. وفي هذه الحالة الأخيرة يطول النزال بين الطرفين، ولا ينتهي إلاّ إذا حقق أحد الطرفين أهدافه في مواجهة الآخر، أو إذا استطاع أحد الطرفين أن يفرض نفسه على الآخر باجباره

(20) Simons, H. Persuasion: Understanding, Practice and Analysis. Mass.,: Addison-Wisely, 1976. pp. 286-290.

على تغيير اتجاهاته أو آرائه أو أنماط سلوكه، أو هي جميعها. وهذا يعني أن الحالتين اللتين يعنيهما الاقناع النزالي تشتركان معاً في النتيجة المستهدفة.

وينطلق كل طرف من زاوية الخلافات بينه وبين الطرف الآخر، ويؤكدها ويعمقها. ويستخدم في سبيل ذلك كل أساليب الهجوم والسخرية والقذف ورموز القوة. ويعتمد على أساليب التخويف والوعد والوعيد والترغيب والارهاب والثواب والعقاب لإحداث التغيير المطلوب في اتجاهات الطرف الآخر وآرائه وأنماط سلوكه، مع فرض التزامه بهذا التغيير.

ويبدو الطرفان خلال عمليات الاقناع النزالي بينهما أنهما غير منطقيين ولا عاقلين، حتى ولو كان أحدهما غير ذلك. وتبدو العاطفة والأساليب العاطفية هي المسيطرة والسائدة. فليس هناك مجال كبير للعقل أو المنطق، وإنما المجال مفتوح على مصراعيه للمشاعر والأحاسيس والانفعالات وغيرها من الجوانب العاطفية في الانسان.

ومن الواضح أن عمليات الاقناع النزالي ليست في مضمونها إلّا عمليات صراع مرير، قد يستخدم فيه كل طرف الأساليب المشروعة وغير المشروعة للوصول الى هدفه. ويلجأ كل منهما إلى حرمان الطرف الآخر من استخدام أساليب التعبير ووسائله إلّا بالقدر الذي يحدده هو. ولذلك، يحاول السيطرة عليها ليتحكم فيما يسمح به.

ومن الواضح أيضاً، أن عمليات الاقناع النزالي تنتهي نتائجها لصالح أحد الطرفين، عندما يستطيع الطرف المنتصر أن يلزم الطرف الآخر بتغيير اتجاهاته أو آرائه أو أنماط سلوكه، أو هي جميعها. ويكون الإلزام هنا مفروضاً أو اجبارياً.

وإذا عدنا إلى الأساليب التأثيرية التي تستخدمها الادارة العليا في مواجهة الجماعات المقابلة لها خلال ديناميات الاقناع التأسيسي، وعدنا إلى نوعية العلاقة بين الادارة العليا وهذه الجماعات والتي يتبيّن منها أن الإدارة العليا هي الطرف الأقوى في هذه العلاقة، فإنه يكون واضحاً تماماً أن الاقناع التأسيسي نموذجاً

تطبيقياً للاقناع النزالي، بكل ما يقوم عليه من سمات ومواصفات مميزة. وهو نموذج واقعي يصوّر الكيفية التي يحدث بها الاقناع النزالي في الحياة اليومية للأفراد والجماعات داخل مجتمع معيّن.

* * *

وخلاصة القول هنا، أنه لا إحلال لاصطلاح محل آخر فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال الاداري والاقناع التأسيسي فقط، وإنما الحقيقة العلمية تقول بأن ما يعرف بالاتصال الاداري ليس إلا دينامية اجتماعية للاقناع التأسيسي، وأن ما يجري في المؤسسات المعاصرة ليس إلا اقناعاً تأسيسياً بالمفهوم العلمي. بل إنه اقناع تأسيسي يمثل تطبيقاً للاقناع النزالي. ومضمون الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها هذه المؤسسات وغاياتها تؤكد على هذا الاستنتاج وتدعمه.

وبالتالي، فإن الحقائق العلمية تدعو بالحاح إلى وحدة المفهوم في مواجهة هذه الأنشطة الاتصالية، بحيث تسمى بما يتفق مع مضمونها وغاياتها، وأن يطلق عليها، سواء في الدراسات الادارية أو الاتصالية اصطلاح الاقناع التأسيسي، وهو الاصطلاح الذي سبقت الى استخدامه الدراسات العلمية في مجال الاقناع

وإذا نظرنا في طبيعة الاقناع التأسيسي الذي تمارسه الادارة العليا في المؤسسات المعاصرة، وجدنا أن الأسس الاجتماعية والنفسية لديناميانه تشكلها ثلاثة أطر، هي: الإطار الاجتماعي، والإطار الموقفي، والإطار النفسي. ولكل إطار منها مضمونه وبناؤه، وله أيضاً أهميته. وتتكامل الأطر الثلاثة في تأثيرها على ديناميات الاقناع التأسيسي، والنتائج التي تصل إليها.

فالإطار الاجتماعي يقوم أساساً على النظام الاجتماعي لكل مؤسسة. ويضم كل الأطراف الداخلة في ديناميات الاقناع التأسيسي. وفهم هذا الإطار الاجتماعي يتطلب تحليلاً لكل العناصر والعوامل والمتغيرات التي تصنع هذا النظام الاجتماعي، والكيفية التي يتكامل بها ليصبح للمؤسسة شخصية متميزة

لها أهدافها وأساليبها، ولها كذلك صراعاتها من أجل البقاء والاستمرار والتفوق.

والإطار الموقفي هو أحد إفرازات التفاعل بين العناصر والعوامل والمتغيرات التي تصنع النظام الاجتماعي الذي يقوم عليه الإطار الاجتماعي لديناميات الاقناع التأسيسي. ولكل دينامية إطارها الموقفي. ولذلك، تتعدد الإطارات الموقفية بتعدد ديناميات الاقناع التأسيسي، وإن كان في الإمكان تقسيمها إلى تقسيمات عريضة يسهل تحليلها وتبسيطها.

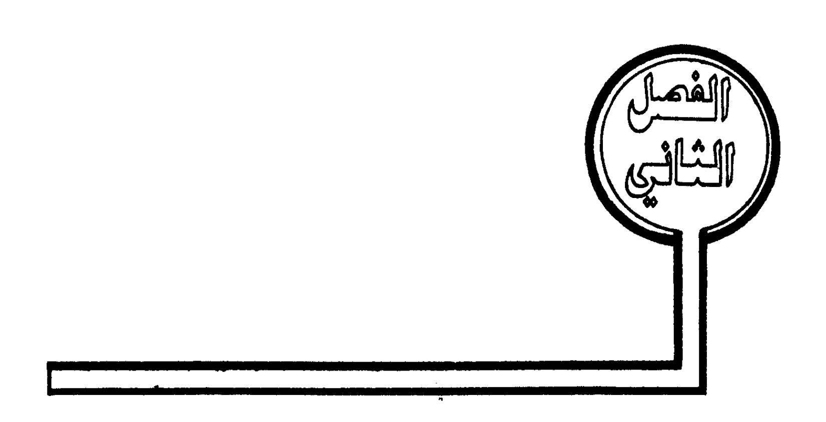
والإطار النفسي يتكوّن من كل المتغيّرات النفسية التي تحكم حركة طرفين داخليين في دينامية معينة للاقناع بصفة عامة. وقد تبيّن أن الادارة العليا تعتبر طرفاً أول، والجماعات العاملة في مؤسسة معينة والمتعاملة معها من خارجها تعتبر طرفاً ثانياً. لكن الإدارة العليا هي الطرف الأقوى في مواجهة الطرف الآخر. بما يتوافر لها من عناصر مستمدة أساساً من الإطار الاجتماعي والإطار الموقفي لديناميات الإقناع التأسيسي بين الطرفين، إلى جانب ما يتوافر لها من عناصر شخصية. وبالتالي، فإن هذه العناصر التي تعطي للإدارة العليا قوتها، هي التي تلعب الدور الأساسي في تشكيل المتغيرات النفسية التي يتكوّن منها الإطار النفسي المحيط بكل ديناميات الاقناع التأسيسي.

وصحيح أن الأسس النظرية للاقناع تؤكد على أن هذه الجماعات التي تمثل الطرف الثاني، لها دورها هي الأخرى في خلق متغيرات نفسية مؤثرة على ديناميات الاقناع التأسيسي، إلاّ أن هذا الدور محكوم بضغوط الإطار الاجتماعي والإطار الموقفي اللذين ينشآن مع نشأة كل مؤسسة، ويتحكمان في العلاقات بين هذه الجماعات والإدارة العليا، ويحكمان حركتها وقدرتها على التأثير.

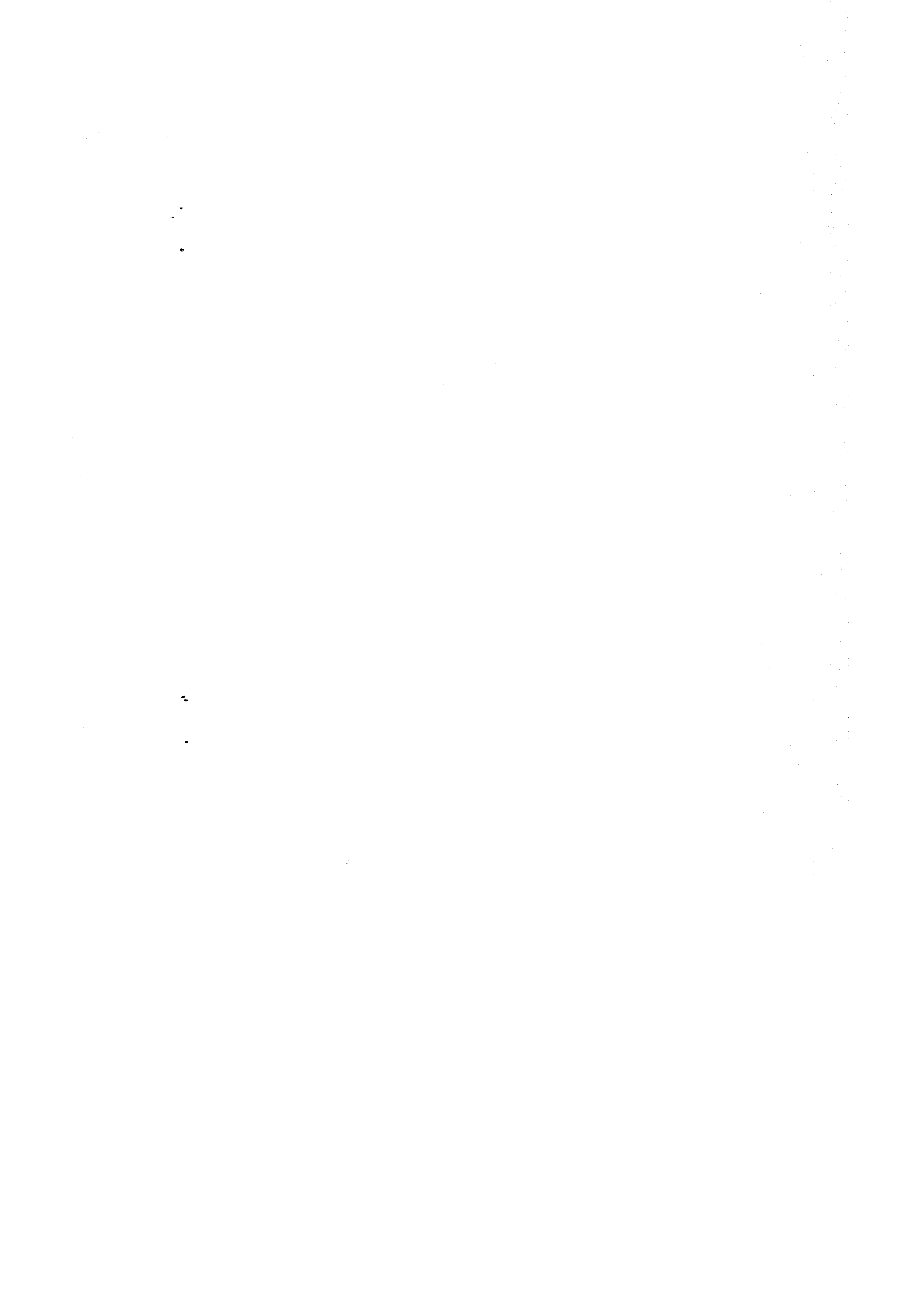
ومن الواضح هنا، أن الإطار النفسي يتداخل ويتفاعل مع الإطار الموقفي، والإطار الموقفي يتداخل ويتفاعل مع الإطار الاجتماعي، والعلاقة بين هذه الأطر الثلاثة، كالعلاقة بين ثلاث دوائر متداخلة ومتفاعلة. فالتداخل والتفاعل بينها سمة أساسية مميزة لديناميات الاقناع التأسيسي.

ولقد ركّزت الدراسات العلمية في مجال الاقناع على تحليل الإطارين الموقفي والنفسي. وتجاهلت الإطار الاجتماعي. ولكن التطبيق على الاقناع التأسيسي يجعل للإطار الاجتماعي أهمية قصوى، بحيث لا يمكن تجاهله. ذلك، لأنه يمثل حزاماً يحيط بالإطارين الموقفي والنفسي معاً ويشكلهما بالكيفية التي تتناسب مع الظروف الخاصة بكل مؤسسة.

وبالتالي، تكون الدراسة التحليلية لهذه الأطر الثلاثة هامة وضرورية، إذا أردنا أن نوفر للقائمين بالاقناع التأسيسي خلفية اجتماعية ونفسية كاملة، تصلح قاعدة معرفية يقيمون عليها فهماً سليماً لطبيعة هذا الشكل من أشكال الاقناع، ولكيفية التعامل معه تعاملاً ايجابياً قادراً على تحقيق الغايات المشتركة لكل من المؤسسات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها.



الاطار الاجتماعي
للاقناع التأسيسي



تحتل المؤسسات المعاصرة مكانة بارزة في حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات. فلقد أصبحت تنظم كل أوجه النشاط الانساني، وتسهم في تحقيق التوافق والتكيف الاجتماعي مع ظروف الحياة الاجتماعية المشتركة. بل إن هذه الحياة الاجتماعية المشتركة أصبحت تعتمد عليها اعتماداً كاملاً، ولم يعد من المتصور إمكانية وجود مثل هذه الحياة الاجتماعية المشتركة بدون مؤسسات تنظمها وتنسق بين أنشطتها وتحقق غاياتها.

ولقد اتجهت المؤسسات المعاصرة نحو الكبر والتضخم منذ بداية هذا القرن. وأكّد هذا الاتجاه على أهميتها وخطورتها في وقت واحد. فالتضخم يعني أنها أصبحت قوة اقتصادية واجتماعية ومعنوية لها تأثيرها الدائم على الحياة المادية والمعنوية للأفراد والجماعات والمجتمعات. والتضخم يعني أيضاً تعقيد مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية والمعنوية. كما يعني كذلك تعقيد معاملاتها وعلاقاتها. وهذه كلها أمور لها مغزاها إذا اقترنت بظاهرة الاعتماد الكامل للحياة الاجتماعية المشتركة عليها.

وإذا كان البعض ينظر إلى العالم على أنه أصبح قرية عالمية، لما أحدثته ثورة المواصلات والاتصالات من ترابط قوي بين أجزائه، نتيجة للتطورات المذهلة في التكنولوجيا المعاصرة، فإنه يمكن من زاوية أخرى النظر إلى العالم على أنه مؤسسة عالمية لنفس السبب أيضاً. فقد أدت تلك التطورات ذاتها إلى انتشار

المؤسسات المعاصرة وكبر حجمها وتعقيدها وقوة سيطرتها، بحيث أصبحت تنظيماً اجتماعياً مسيطراً على الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبحيث أصبح الناس يعتمدون عليها اعتماداً متزايداً، وبحيث أصبحت تمارس تأثيراً متزايداً على حياتهم المشتركة.

ولعل من الممكن تصور مغزى هذه الحقائق في حياة الناس، إذا عرفنا أن المؤسسات المعاصرة أقيمت لتحقيق غايات إنسانية. ومن يسيطر عليها يستطيع أن يتحكم في التغيرات التي تحدث في العالم. وهناك مؤسسات يعمل بها الآلاف وتملك إمكانات مادية تفوق ما تملكه كثير من الدول. وإلى جانبها توجد مؤسسات صغيرة تمد الناس بالمنتجات الحيوية والخدمات الضرورية التي يعتمدون عليها في حياتهم. ومن الممكن كذلك تصور أبعاد هذه الحقائق إذا عرفنا أن كل فرد ينتمي إلى مؤسسة معينة، ويتعرض لتأثيرها الاجتماعي، وهي في مواجهته الطرف الأقوى.

فما هي تلك المؤسسات التي تملك كل هذا الانتشار والسيطرة والتأثير؟ وما هي العناصر التي يقوم عليها كيانها؟ وهل يمكن التعامل معها ككيانات اجتماعية متكاملة قادرة على الحركة والنمو والتغيّر والتوافق والتكيّف؟ وإذا كانت هذه المؤسسات تمثل كيانات أو أنظمة اجتماعية متكاملة، فكيف تشكّل إطاراً اجتماعياً لدينامية الاقناع التأسيسي الذي تمارسه؟

ولا شك أن كل هذه التساؤلات لها ما يبررها على ضوء ما عرفناه من حقائق تكشف عن أهمية الوجود الاجتماعي لهذه المؤسسات في حياة الناس، ومدى خطورته. فالاجابات عليها يمكن أن تصل بنا الى نتيجة لها أهميتها الحيوية، لأنها تكشف لنا عن الكيفية التي تتعامل بها هذه المؤسسات معنا، كما تكشف لنا عن الكيفية التي يمكن أن نتعامل بها معها، كأعضاء ننتمي إليها ونخضع لتأثيرها ولا نملك الاستغناء عنها. ويمكن أن نتناول الاجابات على التساؤلات المطروحة هنا في مبحثين أساسيين متتاليين، وهما:

المبحث الأول : طبيعة المؤسسات المعاصرة والعناصر المشكّلة لها.

المبحث الثاني : المؤسسات المعاصرة كإطارات اجتماعية لديناميات الاقناع التأسيسي.

المبحث الأول
طبيعة المؤسسات المعاصرة والعناصر المشكّلة لها

المؤسسات المعاصرة وسائل وأساليب اجتماعية طوّرها الناس لينجزوا بها أعمالاً أو أشياء لا يمكن انجازها بدونها. وهي تتصف بصفتها الاجتماعية لأنها لا تتكوّن من عناصر مبعثرة، كالعمال والمعرفة والمواد الخام ورأس المال مثلاً، ولكنها تحدث تكاملاً بين كل هذه العناصر المكوّنة لها داخل بناء شامل ونظام مسيطر. فكل فرد داخل مؤسسة معينة لا ينظر إلى نفسه وإلى الآخرين نظرة فردية ولكنه ينظر إلى ما يسهم به هو والآخرون في الجهد المنظم للمؤسسة كلها، والذي يمثل جزءاً فيه. والناس ينظرون إليها من الخارج، كما ينظرون إلى أنفسهم. فكل مؤسسة لها شخصيتها المتميزة عندما تختار أهدافها وتختار سلوكها، تماماً كما يمثل كل منهم شخصية منفردة في تفكيرها وسلوكها[1].

وإذا كانت السيارة والعمارة والفيل أشياء لها وجود مادي، فإن شخصية المؤسسة ليس لها مثل هذا الوجود المادي، بحيث يمكن رؤيتها ووصفها. فمثلاً، هل الشركة الصناعية هي مبناها أو آلاتها أو سجلاتها؟ لا شك أنه من الصعب القول بأنها تعني أياً من هذه الأشياء بذاتها، وإن كانت جميعها داخلة في تكوينها.

(1) Litterer, J. The Analysis of Organizations. N.Y.: Wiley, 2ed edition, 1973. p. 5.

ولكي نقترب من هذه الحقيقة بدرجة أكبر، نستخدم مثالاً آخر. فكل انسان يتكون من عناصر مادية معروفة. فهو يتكوّن من رأس ويدين وجسم ورجلين، ويلبس ملابس معينة، وله تفكيره وتصرفاته. فماذا يعني قولنا عن شخص ما بأنه فلان، إن الإنسان كل متكامل وشخصيته تعبّر عن هذا التكامل. وليس من السهل أن نلمس هذه الشخصية بأيدينا لأنها ليست شيئاً مادياً وإنما هي شيء معنوي يمكن وصفه بصفات معينة، ولكن لا يمكن أن نضع أيدينا عليها لنحددها. وهذا ينطبق تماماً على المؤسسة وشخصيتها المتكاملة.

التعريف بالمؤسسات المعاصرة:

يمكن النظر إلى المؤسسات المعاصرة على أنها تنظيمات اجتماعية هادفة لجماعات من الناس وتستهدف تحقيق أغراض واضحة ومحددة. ولكل تنظيم اجتماعي منها بنيان رسمي يعبّر عن سلوك عقلاني. وهي تتوزع وتنتشر وتتنوع باتساع الأنشطة الإنسانية التي تتطلبها الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع.

ولكي نتعرف على هذه المؤسسات، ككيانات لها وجودها ودورها في المجتمع، فإنه ينبغي أن نصفها بالصفات التي تميزها عن غيرها من الكيانات الأخرى التي تتواجد معها في مجتمع واحد. ومن أهم الصفات التي ذكرت عن كل مؤسسة منها، ما يلي:

١ - عدم وضوح حدودها:

من الصعب غالباً أن نضع حدوداً لمؤسسة معينة، نستطيع بها أن نتعرف على نهاية مؤسسة معينة وبداية مؤسسة أخرى. أو بمعنى آخر، أن نتعرف على من يعتبر عضواً في مؤسسة ما ومن هو ليس عضواً فيها. ذلك لأن كثيراً من العناصر أو الأجزاء تسهم في تشغيل كل مؤسسة، ومع ذلك، فإن بعضها فقط يظهر على خريطتها التنظيمية. ومن هذه العناصر المستترة، العمال والموزعون والمستهلكون والموردون والممولون، وخاصة البنوك، والأجهزة الحكومية.

ولذلك، فإن وضع حدود للمؤسسة يعتبر مشكلة معقدة. فمن ناحية،

نجد أن هذه الجماعات المؤثرة تختلف في تركيبها من شركة إلى أخرى، ومن صناعة إلى أخرى، ومن سوق إلى آخر. بل إنها تختلف بالنسبة للشركة الواحدة من وقت إلى آخر. ثم إن أهمية إحدى هذه الجماعات قد تتزايد بقوة عندما تواجه الشركة أزمة ما.

وهناك من يرى إمكانية الاعتماد على تحليل ما بداخل حدود كل مؤسسة كحل لهذه المشكلة. ولكن هذا الرأي لا يصل بنا في الواقع إلى تحديد واضح. فمن تكرار الكلام، القول بأن كل مؤسسة تتكوّن من الناس العاملين فيها. فهذا قول عام قليل الفائدة. ويمكن أن تتضح هذه الحقيقة إذا انتقلنا بعد ذلك إلى الكلام عن أهداف المؤسسة، حيث نجد أن مجموعة معينة فقط هي التي تتصل بهذه الأهداف.

ولذلك، يكون من الأصح القول بأن كل مؤسسة تتكوّن من عناصر معينة تنتظم في بناء متكامل. تماماً، كما نلاحظ عند بناء حائط معين. أن هذا الحائط لا يتكوّن من كومة من الحجارة، وإنما هو يتكوّن من حجارة موضوعة بنظام معيّن، خطّط له المهندس ونفذه البنّاء. إن هذا النظام أو الصفات المتصلة به هي التي تميز الحائط عن كومة الحجارة. وعندما نحلل ما بداخل حدود مؤسسة معينة، فإننا في الواقع نجد ذلك النظام أو البناء المتكامل الذي تقوم عليه ويميزها.

ومن ناحية أخرى، نجد أن هذه المشكلة معقدة إذا نظرنا إلى سمة التداخل التي تميز الجماعات العاملة في مؤسسة معينة والمتعاملة معها من خارجها. وهذا التداخل موجود في حالة المؤسسة الواحدة، وموجود أيضاً في حالة تعدد المؤسسات في مجتمع معين. فالعاملون مثلاً، قد يكونون أعضاء في مؤسسة معينة، وهم في نفس الوقت أعضاء في جماعات أخرى تتعامل معها كالمستهلكين والمساهمين والمجتمع المحلي المحيط بهذه المؤسسة أو تلك. والمستهلكون، كمثال آخر، يتعاملون مع أكثر من مؤسسة في وقت واحد. فمع أي مؤسسة منها تحسب عضويتهم؟ لا شك أنه من الصعب تحديد ذلك.

٢ ـ الطبيعة المتميزة لعملها:

إذا فكّرنا في الطبيعة المتميزة للعمل في كل مؤسسة معاصرة بطريقة تقليدية نمطية فإننا نجد أن هناك مؤسسات تنتج أشياء مادية كالسيارات، وأخرى تنتج خدمات كالعناية الطبية، وبعض ثالث ينتج أشياء ذات طبيعة معنوية، كالمدارس التي تعلم أو تدرب الصغار وأقسام التشريع التي تصدر التشريعات المنظمة للسلوك في الشركات الصناعية. وعلى الرغم من اختلاف المؤسسات المعاصرة فيما تنتجه، إلا أنه يوجد بينها صفة مشتركة، وهي أن ما تنتجه يستهلك خارج المؤسسة ذاتها.

لكن هناك بعض الملاحظات التي تتصل بهذا التحديد للطبيعة المتميزة للعمل في المؤسسات المعاصرة. فهذه المؤسسات وسائل اجتماعية يستطيع بها المجتمع أو جماعات منه أن يحصل على أشياء لا يستطيع أن يحصل عليها بوسائل أخرى، أو أنه يستطيع بها أن يحصل على أشياء بطريقة أسهل أو أرخص. وبهذه الغاية تكون المؤسسات المعاصرة عناصر وسيطة بين الحاجات وإشباعها، وينبغي أن تتأسس قبل أن تشبع. فالمؤسسات لا تظهر إلى الوجود في الحال أو بدون جهد.

وهذا الوضع قد يجعل هذه المؤسسات تسبّب بعض الضيق للأفراد والجماعات داخل كل مجتمع. ومع ذلك، ليس عليها أن تتحملها فقط، وإنما عليها أن تنظر إليها على أنها أساليب أو وسائل مشروعة لأنها تنتج أشياء تحتاج إليها. لكن هذا القبول للمؤسسات المعاصرة دائماً يكون قبولاً ناقصاً وليس كاملاً، لأن شعور الأفراد والجماعات نحوها مشوب بالضيق منها. ولذلك نرى كل مجتمع يتدخل بدرجة ما في أعمالها، ليضمن حداً أدنى من المعاملة المقبولة لأعضائها.

٣ ـ التنظيم والتخطيط سمتان أساسيتان:

تلتزم المؤسسات المعاصرة بدرجة ما بالتخطيط لأنشطتها بعد تحديد أهدافها تحديداً واضحاً. كما تلتزم بتوفير أساليب التنظيم الجيد التي تحقق

التنسيق بين أعضائها بدقة وإحكام. وهاتان الصفتان أساسيتان وتنتشران بين كل المؤسسات المعاصرة. وقد توجد هاتان الصفتان نسبياً في بعض الجماعات التي تسمى بالمؤسسات غير الرسمية كالأسرة وجماعات الأصدقاء. لكن وجودهما في المؤسسات الرسمية المعاصرة، كالشركات الصناعية والأجهزة الحكومية وغيرها أساسي ودائم، وليس وقتياً ومتقطعاً. ولذلك اعتبرناهما من الصفات المميزة.

٤ ـ عدم اعتمادها على أعضاء معينين:

لا يرتبط وجود المؤسسات المعاصرة بوجود أعضاء معينين بكل منها. فالأعضاء الذين يديرون جهازاً حكومياً معيناً ليسوا هم الأعضاء الذين كانوا يديرونه منذ عشرين سنة مثلاً. وبالتالي، فإن الأعضاء الموجودين في مؤسسة معينة اليوم يختلفون عن الأعضاء الذين كانوا بها من أربعين سنة مضت. وعلى ذلك، فإن كل مؤسسة لها حياتها ووجودها المستقل.

غير أنه لا يمكن القول بأنه إذا حل عضو مكان آخر، فإنه يتصرف ويسلك بطريقة مغايرة أو مختلفة عن الطريقة التي كان يتصرف بها من سبقه. ذلك لأن السلوك والتصرفات داخل بيئة العمل تكاد أن تكون ثابتة لأنها مرتبطة بقواعد منظمة وثابتة وذات علاقات متداخلة. وهذه القواعد المنظمة وضعتها كل مؤسسة ويلتزم بها كل أعضائها.

٥ ـ الأداء غير المتغير:

لا شك أن ثبات العلاقات والأنشطة بين أولئك الذين يشغلون مراكز داخل كل مؤسسة، يمكن أن يكون له ايجابياته وسلبياته. ومع ذلك، نجد من الصعب على أي مؤسسة أن تغير في أهدافها وأساليب تحقيقها. وهذا يرجع إلى عدم استعداد الادارة العليا لإحداث مثل هذا التغيير. وطالما أنها تملك قدراً من السلطة والسيطرة على المؤسسة كلها، فإنها تستطيع أن تعاقب أو تطرد أي عضو يتوقف عن تنفيذ ما يؤمر به.

ومع ذلك، فهذا الثبات نسبي، لأن الظروف قد تفرض التغيير على

المدى الطويل. وإن كان هذا التغيير لا يمس الشخصيات المتميزة لهذه المؤسسات، بحيث يبدو التغيير نابعاً من شخصية كل منها، وليس مفروضاً عليها. فلكل مؤسسة مطالبها واحتياجاتها، كما أن لها صفاتها الخاصة بها ككيان متكامل.

٦ ـ ثبات العناصر الأساسية:

إذا نظرنا إلى أي مؤسسة من الخارج، وجدنا أن التوازن أو الثبات من الصفات الأساسية التي تميزها. فالشركات الصناعية أو التجارية قد تتغير أرباحها من وقت إلى آخر، مثلاً. وقد يتغير العاملون في إحدى المستشفيات من وقت إلى آخر، وهذا مثال آخر. وهذان المثالان يصوران نوعية التغيير الذي قد يحدث للمؤسسات المعاصرة. لكن النظام الذي يحكم بيئة العمل والذي يؤدي إلى ثبات عناصرها الأساسية، يجعل هذه المؤسسات تبدو من الخارج وكأنها ثابتة وجامدة.

والنظرة القريبة إلى داخل هذه المؤسسات توضح هذه الحقيقة. فكل مؤسسة قد تضطر الى التقليل من عملياتها أو إلى التوسع فيها أو قد تلجأ إلى انتاج سلع جديدة، لكي تحافظ على نظامها. وخلاصة القول هنا، أن هناك عناصر تتغير، وهناك جهود تقوم بها المؤسسة لتتوافق مع هذا التغيير ولتحافظ بها على صفة الثبات التي تميز عناصرها الأساسية.

تلك كانت أهم الصفات التي تشكل معالم بارزة لكل مؤسسة معاصرة. ويلاحظ هنا أن كل مؤسسة تملك تأثيراً عظيماً على كل عضو فيها. وهذه الظاهرة لا ينظر الناس إليها دائماً على أنها مرغوبة. ولذلك يشعرون نحوها بمشاعر مختلطة. فهي من ناحية مفيدة ومرغوبة. ولكنها، من ناحية أخرى، تملك عناصر غير محددة وليس من السهل التحكم فيها دائماً، وغالباً ما يكون لها تأثيرات غير مرغوبة. ولذلك، فإن الفرد في كل مجتمع ليس متأكداً تماماً من أنه يستطيع أن يعيش بدون هذه المؤسسات أو أنه يستطيع أن يتعايش معها.

ولا شك أن هذه الملاحظة الأخيرة تدفعنا إلى مزيد من التحليل لطبيعة

المؤسسات المعاصرة. ذلك لأنه لا يمكن الاكتفاء بتلك الصفات الأساسية، لكي نفهم الكيفية التي تتعامل بها هذه المؤسسات مع الناس في مجتمعها بصفة عامة، ومع أعضائها في داخلها بصفة خاصة. كما أنها ليست كافية لفهم الكيفية التي يمكن أن يتعامل بها الناس مع هذه المؤسسات. وطالما أن هذه المؤسسات لها تأثيراتها الايجابية والسلبية معاً، فإن هذا الفهم بنوعيه ضروري وحيوي طالما أن التعايش معها مسلّم به في كل مجتمع.

أنواع المؤسسات المعاصرة:

يمكن تقسيم المؤسسات المعاصرة إلى نوعين رئيسيين: أولهما، يسمى بالمؤسسات الطبيعية وغير الرسمية Naturalistic Organizations. وهذه المؤسسات تنبع تلقائياً أو عفوياً من احتياجات الناس التي تكوّنها، وليس من رغبات سلطة خارجية. ويتجه هذا النوع من المؤسسات إلى صغر الحجم، ومن أمثلته الأسرة وجماعة الأصدقاء والتنظيمات غير الرسمية، وغيرها. وعلى الرغم من أن القاعدة التي يقوم عليها هذا النوع تختلف عن القاعدة التي يقوم عليها النوع الثاني، إلا أنه قد يمتلك صفات مشابهة بدرجة ما. ففي هذه المؤسسات الداخلة في النوع الأول نجد أدواراً مختلفة وقواعد محددة للسلوك، وينتج عنها دعم اجتماعي تعود نتائجه على أعضاء كل مؤسسة منها.

وثانيهما، يسمى بالمؤسسات الرسمية المخططة، أي التي تعتمد على التخطيط. وهي ليست تلقائية ولا عفوية، لأن عنصر العمد صفة أساسية لها. فهي تملك مجموعة من الواجبات وضعت عن عمد ووضع لها نظام دقيق. كما أنها تمتلك عدداً من الأدوار والمراكز الاجتماعية، لكن هذه الأدوار والمراكز يختلف الواحد فيها عن الآخر، سواء في المضمون أو في علاقته بالأدوار والمراكز الأخرى، وقد اختير مضمون هذه الأدوار والمراكز وعلاقاتها على أسس منطقية لتحقيق أهداف محددة. وتعتمد الأسس المنطقية على التكنولوجيا التي تفترض أن المعارف العلمية تعني أن تؤدى الأشياء بنظام معين. كما تعتمد هذه الأسس المنطقية على نظام للسلطة تدعمه القيم التي يعتنقها المجتمع.

ومن الواضح هنا، أن النوع الأول من المؤسسات المعاصرة لا يدخل في

موضوع دراستنا هنا. وبالتالي فإننا نركز على النوع الثاني لتلاؤمه مع الأغراض التي يستهدفها موضوع هذه الدراسة. وهنا يمكن القول إن هذا النوع الأخير، والذي يسمى بالمؤسسات الرسمية المخططة، يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع فرعية، هي:

١ - المؤسسات الحكومية:

وهي التي يطلق عليها اصطلاح Bureaucracies. وتتصف بأنها مؤسسات لا تسعى إلى الربح المادي، وتكون عضويتها دائمة طول الوقت، وعادة ما تكون جزءاً من الأجهزة الحكومية القومية والاقليمية والمحلية. ويؤسس هذا النوع من المؤسسات لتحقيق غرض محدد أو أغراض محددة. ومن أمثلتها، الجيش والشرطة على المستوى القومي، وأجهزة الحكم الاقليمية على مستوى اقليمي، ومجالس المدن أو القرى على مستوى محلي. وقد تكون هناك أجهزة حكومية ممثلة في المستويات الثلاثة. فالأجهزة التعليمية والصحية مثلاً، نجدها على المستوى القومي والمستوى الاقليمي والمستوى المحلي.

وتشترك كل المؤسسات الداخلة في هذا النوع في صفة أساسية. فكل منها مصمم لتنفيذ رسالة معينة، كتسليم الخطابات أو تنظيف الشوارع أو القبض على الخارجين على القانون. وهذه الرسالة المعينة تتفرع عنها وظائف تحددها اللوائح أو القوانين القومية والاقليمية والمحلية، ويدعمها الالتزام بالقوانين. ويكون الانفاق على هذه الأجهزة الحكومية من المال العام الذي يجمع من الضرائب والرسوم.

٢ - المؤسسات الاقتصادية:

ويطلق على هذا النوع من المؤسسات اصطلاح Enterprise. وهي مؤسسات أقيمت لتحقق أرباحاً عن طريق إنتاج سلع أو خدمات وبيعها، أو عن طريق الاستثمار في المؤسسات الأخرى. ويقاس نجاح كل منها بمقدار ما تحققه من أرباح. ويأتي تمويلها من مصادر عديدة، هي الملاك ومؤسسات الإقراض كالبنوك والمساهمين. فمثلاً، عند تأسيس مؤسسة اقتصادية معينة،

يوفر ملاكها التمويل اللازم لها أو يقترضونه من البنوك. وكلما نمت المؤسسة، كلما كان من المتوقع أن تنمي رأسمالها من بيع السلع والخدمات. ويكون مديروها مسؤولين أمام ملاكها أساساً في حالة المؤسسات الكبيرة. وقد يكونون مسؤولين أمام المساهمين أو الدائنين.

٣ ـ المؤسسات الاجتماعية:

وهي المؤسسات التي يطلق عليها اصطلاح Voluntary Associations. وتتكون من أعضاء لا يلتزمون أمامها إلا بعض الوقت. ومن أمثلة هذا النوع من المؤسسات الاتحادات والأحزاب السياسية والمنظمات الخيرية والنوادي. وفي كل مؤسسة منها يقضي العضو جزءاً صغيراً من وقته. وفي بعض الحالات لا تكون عضوية هذه المؤسسات تطوعية، كما هو الحال في بعض الاتحادات، ولكن الوقت الذي يلتزم فيه بعضويته فيها أو باسهامه فيها قد يكون اختيارياً. ويعتمد التمويل في معظمها على الأعضاء، وإن كان هذا لا ينطبق على المؤسسات الخيرية. والأعمال التي يقوم بها الأعضاء في كل مؤسسة منها غير مدفوعة الأجر. وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات تدعى أن مسؤوليتها تتجه إلى الله أو الطبقة العاملة أو الجماهير، إلا أن مسؤوليتها اليومية تتجه نحو أعضائها الذين يمكن أن يتخلوا عنها إذا فشلت في إرضائهم.

أوجه الاختلاف بين أنواع المؤسسات:

لا شك أن هناك أوجه اتفاق كثيرة بين الأنواع الثلاثة للمؤسسات الرسمية المعاصرة. ولكن هذه الحقيقة لا تتعارض مع حقيقة أخرى مؤداها أن هناك أيضاً أوجه اختلاف بينها. ويمكن تحديد أربع نقاط أساسية يدور حولها ما بين هذه المؤسسات جميعها من أوجه اختلاف، وهي:

أ ـ البداية والنشأة:

تختلف المؤسسات الرسمية المعاصرة في الكيفية التي تبدأ بها أو تنشأ بها. فالمؤسسات الحكومية توجد بقرارات حكومية. وقد تكون نشأتها استجابة لمطالب عامة أو حلاً لمشكلات حكومية داخلية. ويتطلب قيامها قراراً عاماً واعياً يعرض

على المشرعين والمحاكم. بينما تؤسس المؤسسات الاقتصادية برأسمال خاص. ولا تكون نشأتها استجابة لمطالب عامة أو قد تكون استجابة للقليل منها. ويعود السبب الرئيسي لنشأتها إلى ما تدره من عوائد مادية على ملاكها. وبينما تنظم المؤسسات الحكومية لمواجهة حاجات اجتماعية، نجد أن وجود المؤسسات الاقتصادية يكون للاستفادة من فرص اقتصادية.

وقد يرى البعض تشابهاً ما بين الحاجة إلى خدمات المؤسسات الحكومية والحاجة إلى سلع المؤسسات الاقتصادية وخدماتها، ومع ذلك، فالمشروع الاقتصادي لا يقام إلا إذا كان يستطيع أن يدرّ ربحاً من إمداده المجتمع بالسلع والخدمات. بينما الجهاز الحكومي لا يقام إلا إذا كانت وظيفته جزءاً من دور الحكومة. وتقوم المؤسسات الاجتماعية لكي تقوم بالأنشطة التي لا يمكن أن تباع من أجل الربح أو التي لا تنفذ تشريعياً كرسالة حكومية. فهذه المؤسسات الاجتماعية تقام ببساطة استجابة للرغبة المشتركة من أعضائها، لتنفذ أنشطة ليس لها صفة اقتصادية أو صفة حكومية.

ولذلك، يمكن النظر إلى الأنواع الثلاثة للمؤسسات الرسمية على أنها أنواع ثلاثة لسلوك اجتماعي يستهدف أغراضاً اجتماعية. ولكن الظروف الاجتماعية التي تؤدي إلى نشأة نوع منها تختلف عن تلك الظروف الاجتماعية التي تؤدي إلى نشأة كل نوع من النوعين الآخرين.

ويضاف إلى ذلك حقيقة أخرى، وهي أن نشأة كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة من المؤسسات الرسمية تتبع دينامية مختلفة، لاختلاف القوى التي تعتمد عليها لاظهارها إلى حيز الوجود. وعلى الرغم من أن كل نوع منها يمارس العديد من الوظائف، فإن هذه الوظائف ليست هي التي تحدد طبيعة كل نوع. ففي كثير من الحالات تنتقل أنشطة نوع منها إلى النوع الآخر، فالحكومات قد تمتلك المؤسسات الاقتصادية. والمؤسسات الاجتماعية للإغاثة قد يمارس نشاطها الحرس الوطني أو الصليب الأحمر، إلا أن اختلاف دينامية كل نوع تؤدي إلى أن تكون استجابته للضغوط الاجتماعية مختلفة عن استجابة النوعين الآخرين.

فمثلاً، الوظائف البوليسية قد تمارسها أجهزة خاصة، ولكن ممارستها لها سوف تختلف عن ممارسة أقسام الشرطة لها.

ب ـ الصراعات الداخلية:

تعاني المؤسسات الرسمية بأنواعها الثلاثة من الصراعات الداخلية حول ما ينبغي أن تفعله والكيفية التي تعمل بها والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها. لكن هذه الصراعات الداخلية، خاصة حول رسالة المؤسسة، تكون أكثر في المؤسسات الاجتماعية عنها في النوعين الآخرين. بينما تكون الصراعات الداخلية في المؤسسات الحكومية والاقتصادية أكثر حول الكيفية التي تؤدي بها رسالتها لتصبح أكفأ وأكثر فعالية.

كما أن الصراعات الداخلية حول السيطرة على المؤسسة من الصفات العامة في الأنواع الثلاثة، وإن كانت أكثر حدة في المؤسسات الاجتماعية، خاصة إذا انقسمت كل مؤسسة منها إلى حزبين متصارعين حول الخطوط السياسية والأيديولوجية. بينما نجد أن السلطة المركزية في المؤسسات الحكومية والاقتصادية لا تسمح عادة للجماعات المتصارعة بأن تخرج عن حدود معينة. وفي المؤسسات الحكومية، غالباً ما تتخذ القرارات حول ما ينبغي أن يفعل في مستويات سياسية أعلى خارجة عن سيطرة المسؤولين في المؤسسة.

ج ـ السيطرة والتأثير على الفرد:

تسبب السيطرة مشاكل متشابهة للأنواع الثلاثة من المؤسسات الرسمية. وعلى الرغم من أن المؤسسات الحكومية والاقتصادية تدفع أجوراً لأعضائها، إلا أن المؤسسات الاقتصادية تبدو أنها تمارس درجة أكبر من السيطرة على أعضائها بأكثر مما يحدث في النوعين الآخرين. وفي المؤسسات الحكومية يكون من المعتاد اللجوء إلى شخص خارج سلسلة السيطرة في المؤسسة، بينما من يملك الذهب يملك السيطرة في المؤسسات الاقتصادية، والذهب هنا يشير إلى أصحابها ممثلين في الادارة العليا.

وفي المؤسسات الاجتماعية تكون السيطرة على العضو أصعب، لأنه لا

يتقاضى أجراً على الوقت الذي يخصصه لعضويته فيها، كما أنه والأعضاء الآخرين هم الممولون الأساسيون لمؤسستهم. وهذا الوضع يجعل العضو في المؤسسات الاجتماعية يملك تأثيراً أكبر على مؤسسته بأكثر مما هو كائن في المؤسسات الحكومية والاقتصادية، لأن العضو في المؤسسات الاجتماعية لا يمكن تعويضه بينما يحدث العكس في النوعين الآخرين. ويلاحظ هنا أن تأثير العضو على مؤسسته في المؤسسات الحكومية والاقتصادية يرجع إلى مركزه فيها ودوره في إنجاز عملها.

ويبدو تأثير الفرد على المؤسسة مشكلة تواجهها الأنواع الثلاثة. لكن المشكلة تختلف في طبيعتها في المؤسسات الاجتماعية عنها في النوعين الآخرين. ففي هذه المؤسسات تبدو مشكلة ديمقراطية، بينما في النوعين الآخرين تبدو مشكلة تدور حول الاسهام أو المشاركة. وقد يمتلك العضو في المؤسسات الحكومية والاقتصادية سلطة ما يستطيع بها أن يوقف العمل أو يبطىء حركته، ولكن إذا لم تتوافر قنوات اتصال خاصة تحقق المساهمة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، فإنه لا يستطيع أن يبادر بإحداث تغييرات. بينما في المؤسسات الاجتماعية، يكون من المتوقع غالباً أن يمتلك العضو عنصر المبادأة في السلوك، وإن كان هذا لا يحدث في الواقع لظروف قد تعود الى طبيعة هذه المؤسسات.

د ـ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية:

تؤثر كل أنواع المؤسسات على بيئتها الاجتماعية وتتأثر بها، لأن كلاً منها مفتوح على بيئته. فكل مؤسسة تستفيد من الإمكانات المتوفرة في بيئتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت تستجيب لضغوطها. ومع ذلك تختلف طبيعة البيئة الاجتماعية المحيطة بكل نوع من المؤسسات الرسمية. وتعكس هذه الاختلافات حاجة كل نوع منها إلى أن يعيش وينمو.

فالمؤسسات الحكومية تحتاج إلى أن تكسب تأييد المشروعين، وإلى التأييد العام من المجتمع كله، لكي تضمن استمرار تمويلها والابقاء على وجودها. ويضاف إلى ذلك، أن عليها أن تأخذ في اعتبارها المؤسسات المنافسة لها، والتي

تعمل في نفس مجالها، حتى لا تحل محلها وتأخذ الاعتمادات المخصصة لها. وأحياناً يؤدي التنافس الشديد بين هذه المؤسسات إلى اقامة مؤسسات مركزية للتنسيق بينها.

أما المؤسسات الاقتصادية، فإنها تعتمد اعتماداً كبيراً على بيئتها الاجتماعية، لكي تبيع سلعها وخدماتها. ولكي تحقق كل مؤسسة منها الأرباح التي تسعى إليها، عليها أن تدخل في منافسات شديدة مع المؤسسات الأخرى، التي تحاول هي الأخرى أن تبيع منتجاتها. ولكي تثبت وجودها داخل إطار هذه المنافسات الشديدة، تستعين بالحملات الاعلانية وعرض أسعار منافسة وتقديم نوعية أفضل من السلع. وهذه الأساليب جميعها قد تؤدي إلى ضغوط داخلية قوية.

ومن الواضح هنا، أن المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع أن تحقق أرباحاً، تتضاءل اعتماداتها المالية التي تدعم استمرارها وتقل فرص إقراضها من البنوك وتواجه الإفلاس، وبالتالي تتعرض للاختفاء. ولكن المؤسسات الحكومية على العكس من ذلك، فإنها تبقى حتى ولو كانت ضعيفة، لأن وجودها يعتمد أساساً على أهمية رسالتها. ولذلك فهي باقية ما دامت رسالتها باقية. غير أنها قد تواجه فقط محاولات لاصلاحها. وهذا أمر لا يشكل خطورة على وجودها.

وهناك قوى اجتماعية هامة أخرى تمارس تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية، كالتغير في الأساليب التكنولوجية، وفرض تشريعات حكومية، وعدم التأكد من استمرارية المواد الخام، وإمكانية الحصول على العاملين المناسبين. وحدوث مثل هذه التغيرات يفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتكيف بسرعة أو تواجه فقدان مركزها التنافسي. وتضاف إلى هذه المؤثرات الاجتماعية، ما يمكن أن يلعبه الرأي العام من تأثير على هذا النوع من المؤسسات. ولذلك تلجأ هذه المؤسسات الى محاولة كسب الرأي العام أو تشكيله من خلال حملات العلاقات العامة التي تقوم بها.

وأما بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية، فإن البيئة الاجتماعية تعتبر مورداً للأعضاء الذين يعتبرون أهم مصادر تمويلها. وتكمن قوة معظم المؤسسات

الاجتماعية في حجم أعضائها. ويعتمد نموها التنظيمي غالباً على مدى قدرتها على تجديد عضويتها، وإن كان يستثنى من ذلك تلك المؤسسات الاجتماعية التي تعتبر التزام أعضائها أهم من كبر حجمهم، مثل المؤسسات الدينية ونوادي الطبقة العالية في المجتمع. وتركز هذه المؤسسات الاجتماعية معظم أنشطتها بصفة عامة على كسب أعضاء جدد. وتلجأ من أجل تحقيق ذلك إلى تطوير سياساتها ودعم صورتها الجيدة في أذهان الجماهير.

ويضاف إلى ذلك عامل آخر له تأثيره في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسات الاجتماعية، وهو يتصل بوجود مؤسسات متعاونة معها ومؤسسات متنافسة معها. فمن الطبيعي أن تتعاون مؤسسات الإصلاح الاجتماعي، مثلاً، لتحقيق مصلحة مشتركة. فقد تتآلف معاً لاستصدار تشريع معيّن يحقق مصلحة مشتركة معينة. وفي نفس الوقت، قد يكون هناك تنافس بين المؤسسات الاجتماعية التي تتعارض مصالحها تجاه موضوع معيّن، مما يدفعها إلى الصراع من أجل كسب تأييد المشرعين أو الرأي العام أو وسائل الاتصال الجماهيرية.

تحليل العناصر الأساسية المكوّنة لكل مؤسسة:

تتعرض المؤسسات المعاصرة لتعريفات كثيرة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، وباختلاف الخلفية العلمية لمن يعرفها، وباختلاف اهتمامات القائلين بهذه التعريفات. وإذا كان هناك بعض الاتفاق بين الباحثين حول طبيعة هذه المؤسسات، من حيث كونها وسائل أو أساليب اجتماعية أقيمت لتحقيق أهداف محددة، ويأتي ظهورها في ظروف يعترف فيها المجتمع بأهمية وجودها لتحقيق هذه الأهداف بطريقة أفضل من خلال تنظيمها الجماعي، فإن هذا القدر من الاتفاق ليس موجوداً في مواجهة تحديد العناصر والصفات الأساسية التي تتكوّن منها وتميزها.

وعلى الرغم من أن صفة «الجماعية» أو «التجمع» من الصفات الأساسية لهذه المؤسسات، إلا أنها ليست كافية لتمييزها عن المنظمات الجماعية الأخرى، كالأسرة مثلاً، وهي المنظمات المعروفة بالمؤسسات غير الرسمية. ولذلك لا يمكن

القول هنا إلا بأن المؤسسات الرسمية نوع خاص من التجمع البشري. ومن هنا جاءت أهمية البحث عن العناصر الأساسية المكوّنة للمؤسسات الرسمية، على الرغم من أن الاتفاق حولها ليس قائماً. ويمكن عن طريق تجميع العناصر المشتركة والعناصر المختلف حولها أن نصل إلى شيء من التحديد لأهم هذه العناصر الأساسية المميزة لهذه المؤسسات الرسمية، التي هي موضوع دراستنا هذه. وعلى ذلك نرى أن هناك خمسة عناصر أساسية هامة، يمكن تحليل كل منها فيما يلي:

١ - المؤسسات الرسمية أنظمة اجتماعية متكاملة:

يطلق على هذه المؤسسات مسمّيات كثيرة تنطلق جميعها من زاوية اجتماعية، كأن توصف مثلاً بأنها منظمات اجتماعية أو أساليب اجتماعية أو شخصيات اجتماعية أو أنظمة اجتماعية. وفي رأينا أن المسمى الأخير هو أكثر المسميات انطباقاً على طبيعة المؤسسات الرسمية.

والنظام System يعرف بأنه مجموعة مرتبة من العناصر، لها حدود واضحة، ويقبل مدخلات من نظام آخر ويصب مخرجات في نظام آخر. والمؤسسات كأنظمة حية تعتبر أنظمة مفتوحة تتسلم مدخلات من البيئة الاجتماعية المحيطة بها وتعطيها مخرجات. والمدخلات ما هي إلا رسائل أو مثيرات تحرك العناصر الداخلية لكل مؤسسة لتمارس أنشطتها بالكيفية التي صمم بها نظامها. وهذه المدخلات قد تكون على شكل عاملين ومواد خام وأموال ومعلومات. وتتحول هذه المدخلات إلى مخرجات تعود إلى البيئة الاجتماعية على شكل منتجات وسلع وخدمات. وتقوم المؤسسات كأنظمة اجتماعية بعمليات تبادل لا تنتهي مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها. ولعمليات التبادل هذه وجهان هامان:

أولهما، يقوم على حقيقة مؤداها أن الصفات الأساسية للمؤسسات الرسمية تتداخل فيما بينها تداخلاً حيوياً. ولا يمكن اعتبارها معالم منفصلة ومستقلة.

وثانيهما، يقوم على حقيقة أخرى مضمونها أن المؤسسات الرسمية تتبادل

وتتفاعل مع بيئتها الاجتماعية غير المحدودة تبادلاً وتفاعلاً دائمين، فتتسلم منها مدخلات معينة وتخرج إليها مخرجات معينة.

وهذان الجانبان يوضحان نقطة هامة. فالمؤسسات الرسمية توجد في بيئات اجتماعية غير محددة ودائمة التغير. وتستطيع هذه المؤسسات أن تعيش طالما هي قادرة على انتاج مخرجات يمكن تبادلها مع عناصر ضرورية ومطلوبة للحصول على مدخلات، والمحافظة على أنفسها في حالة نظام عامل.

٢ - المؤسسات الرسمية لها أهداف محددة تحديداً واضحاً ومعلناً:

على الرغم من أن اصطلاح الهدف هام جداً في دراسة المؤسسات، إلا أن الباحثين لم يضعوا له تعريفاً دقيقاً وواضحاً. ويمكن أن نستشهد هنا بعيّنة من التعريفات التي ذكرت في بعض الدراسات العلمية لكي نتبين هذه الحقيقة.

ففي دراسة للباحث الأمريكي أتزيوني A. Etzioni يعرّف أهداف المؤسسة بأنها «حالة مرغوبة تحاول المؤسسة كتنظيم جماعي أن تحققها في المستقبل»[٢]. وفي دراسة أخرى لباحث آخر يدعى وارنر W. K. Warner يعرف أهداف المؤسسة بأنها «حالة أو موقف غير قائم في الوقت الحاضر، ولكن المؤسسة تستهدف تحقيقه في المستقبل عن طريق الأنشطة التي تمارسها»[٣].

وكما أن هناك صعوبة في تحديد ما يقصد بأهداف المؤسسة، فإن هناك صعوبة أخرى في تحديد العلاقة بين ما يعرف بالأهداف الرسمية للمؤسسة وأهدافها العملية أو الواقعية. فالأهداف الرسمية هي الأغراض العامة للمؤسسة والتي تذكر في ميثاقها وتقاريرها السنوية وتصريحاتها العامة. بينما الأهداف العملية أو الواقعية لها هي النهايات التي تفكر فيها المؤسسة من خلال سياساتها العملية الواقعية. إنها تخبرنا عما تفعله المؤسسة بالفعل بصرف النظر عما

---

(2) Etzioni A. Modern Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964. p. 6.

(3) Warner, W.K. «Problems In Measuring The Goal Attainment of Voluntary Organizations.,» Adult Education, Vol. 19, 1967. p. 4.

تقوله الأهداف الرسمية[4]. ومع ذلك، فهذه الأهداف الرسمية تلعب دوراً هاماً لأنها تعطي للمؤسسة صورة حسنة وتوفر لها أساساً قانونياً وتبرز الأنشطة التي تقوم بها.

ويحقق وضوح الأهداف للمؤسسة وظائف هامة. فهي توجه سلوكها، وتضع لها مستويات للأداء وتوفر لها دوافع قوية وأساساً منطقياً للتنظيم، إلى جانب ما توفره من أساس قانوني. وهي جميعها تسهم في إعطاء الجماهير العاملة فيها والمتعاملة معها انطباعاً ايجابياً يسهم في خلق مناخ داخلي وخارجي ملائم لأعمالها وأنشطتها، ويسهم في إنجاحها. ثم إن وضوح الأهداف وعلانيتها يوفر للمؤسسات الرسمية سمة تميزها عن المنظمات الجماعية غير الرسمية، والتي لا يتوافرلها غالباً مثل هذه السمة الهامة.

٣ ـ المؤسسات الرسمية لها أدوار ومراكز منظمة:

تقوم كل مؤسسة على شبكة من الأدوار والمراكز الاجتماعية المبنية بناء رسمياً، بحيث يتحدد لكل منها قواعد تحكمها وتحكم سلوك العاملين بها. وتوجد بين هذه الأدوار والمراكز علاقات المراقبة والاشراف التي توضحها الخرائط التنظيمية. وتربط بينها التبعية والاعتماد المتتابع. وهاتان الصفتان الأخيرتان تتطلبان تأدية الأعمال بكفاءة. فليس المهم أن ينتهي العامل من عمله كاملاً فقط ولكن لا بد أن يؤديه بكفاءة، لما سوف يترتب عليه من أعمال أخرى تتوقف كفاءتها على كفاءة الأعمال التي سبقتها.

أما القواعد والاجراءات التنظيمية، فهي تحكم سير العمل وعلاقات العاملين وعمليات الاتصال الجارية بينهم أو بينهم وبين المستويات الادارية المختلفة. وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة العمل، وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها، والمستوى الفني للعمل، والخلفية الثقافية للمجتمع الذي تنتسب إليه.

---

(4) Perrow, C. «The Analysis of Goals In Complex Organizations.» American Sociological Review, Vol. 26, 1961. P. 855.

٤ - المؤسسات الرسمية تربطها شبكة اتصال واسعة ومعقدة:

الاتصال في المؤسسات الرسمية المعاصرة عملية دينامية. ويعرف الاتصال في هذه المؤسسات بأنه عمليات دينامية لتبادل الحقائق والمعلومات والأفكار بين الإدارة العليا والعاملين أو بين العاملين أنفسهم بكافة مستوياتهم، بهدف تحقيق الفهم المشترك بين الجميع. وتنظر المؤسسات المعاصرة إلى الاتصال على أنه عمليات دينامية تستخدمها الادارة العليا للربط بين وظائفها الإدارية، وبدونه تفشل هذه الوظائف الادارية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها كل مؤسسة.

فالانتقال الدقيق للمعلومات من وحدة إدارية إلى وحدة إدارية أخرى أمر حيوي لصياغة أهداف المؤسسة والالتزام بها. كما أنه أمر حيوي كذلك لتنفيذ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. وعندما تتحدد السلطات والمسؤوليات وتتنوع الأنشطة وتوزع الى مجموعات أساسية وفرعية، يصبح التنسيق عملاً معقداً ولا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الاتصال. ثم إن المجموعات الفرعية للأنشطة تتطلب تطوير تنظيمات معينة، مما يؤدي الى زيادة الحاجة إلى الاتصال وفعاليته.

والاتصال يخدم المؤسسات الرسمية أيضاً، كوسائل تستطيع بها كل منها تحديد واجباتها نحو بيئتها الاجتماعية تحديداً ناجحاً أو تحديداً فاشلاً. فمن المعروف أن البيئة الاجتماعية تتغير وتتغير معها واجبات المؤسسة نحوها، فإذا لم يتطور نظام الاتصال بالمؤسسة بالكيفية التي تحقق للمؤسسة تكيفاً وتوافقاً ناجحاً مع المتغيرات في بيئتها الاجتماعية، فإنها تفشل في مواجهة المتطلبات التي تفرضها هذه المتغيرات. فعن طريق الاتصال تستطيع المؤسسة أن تحس بالمتغيرات في البيئة الاجتماعية، وعن طريق الاتصال تستطيع أن تعدل من عملياتها بما يتناسب مع هذه التغيرات.

وفي بيئة العمل تتحدد العلاقات بين العاملين داخل اطار الأدوار والمراكز الاجتماعية. وبالتالي، فإن التسلسل الرئاسي والسلطة والبناء التنظيمي لانسياب العمل، كلها عوامل تحدد أطراف الاتصال داخل المؤسسة وكيفية انسيابه. ولذلك، فإن بناء العلاقات بين العاملين يعتمد اعتماداً أساسياً على قنوات الاتصال في بيئة العمل. ومن ثم، فإن شبكات الاتصال الموجودة في المؤسسات

المعاصرة، تعرف بأنها الوجه البنائي لمؤسسة ما، لأنها تبين الكيفية التي يرتبط بها أفرادها ببعضهم، وهي تحدد اتجاه الاتصال ومجاله واتساعه، وان كانت لا توضح مضمونه.

ويتخذ الاتصال في المؤسسات الرسمية المعاصرة أربعة اتجاهات أساسية، بحسب التسلسل الرئاسي والتقسيم الوظيفي ووحدة التوجيه. فقد يتخذ اتجاهاً هابطاً من الادارة العليا الى العاملين، وقد يتخذ اتجاهاً صاعداً من العاملين إلى الإدارة العليا، وقد يتخذ اتجاهاً أفقياً بين المستويات الادارية المتماثلة، وأخيراً، قد يتخذ اتجاهاً منحرفاً Diagonal Flow بين مراكز اتخاذ القرارات والمستويات التي لا تليها في التسلسل الرئاسي. ويصف الباحثون هذا الاتصال بكل اتجاهاته بالاتصال الرسمي. وتستخدم فيه رسائل تعتمد على الكلمة أو الصورة أو السلوك، أو هي جميعها. وهناك اتصال غير رسمي يحدث بين الجماعات غير الرسمية المشكلة للتنظيم غير الرسمي. ويقوم على قنوات شخصية تتبادل خلالها هذه الجماعات الحقائق وأنصاف الحقائق والاشاعات حول ما يدور في بيئة العمل.

وليس من شك في أن أهمية الاتصال وشبكاته الواسعة والمعقدة في المؤسسات الرسمية المعاصرة لا تعتمد فقط على الدور الذي يلعبه في انجاح عملياتها وأهدافها، وإنما تعتمد أيضاً على أن السلبيات التي يعاني منها لظروف تتصل بطبيعته وتطبيقاته تمثل حواجز حقيقية مؤثرة على ايجابيته وبالتالي مؤثرة على كفاءة المؤسسة ذاتها(٥).

٥ ـ الالتزام بالعضوية في المؤسسات الرسمية التزام مؤقت:

إن الأدوار والمراكز الاجتماعية في كل مؤسسة تتضمن التزاماً محدداً من قبل شاغليها. فالأفراد ينفصلون عن أدوارهم ومراكزهم التنظيمية. ولكل واحد منهم مجاله الخاص الذي لا تستطيع المؤسسة أن تمسه. ووجود الفرد في العمل،

---

(5) Brown, D. «Barriers To successfuil Communication.» Part I, Management Review, Vol. 64, No. 1, December, 1975. p. 24 & Part II. In Management Review. Vol. 65. No. 1. January. 1976. P. 15.

يمكن أن يميزه زي معين أو حمل أدوات معينة، وهـذه كلها أمـور يلتزم بها الفـرد طـوال الوقت الـذي يقضيه في العمـل. ويختلف الوقت ومـدته من مؤسسـة إلى أخرى، ولكنه يتراوح ما بين ساعات معينة قد تصل إلى اثنتي عشرة ساعة، وهي مـدة تحددهـا الإدارة العليا، إلى البقـاء الكامـل في المؤسسة، كـما هي الحال في السجون والمستشفيات. ومع ذلك، فهناك أفراد يعتبرون أنفسهم في العمل حتى بعد انتهاء مدته، كرجال الشرطة الذين يحملون أسلحتهم بصفة دائمة.

وهناك معنى آخر للانفصال بين الأدوار والمراكز التنظيمية وشاغليها. وهو أن الأفـراد مهما طـال انتسابهم إلى مؤسسـة معينة، فـإن هذا الانتسـاب سـوف ينتهي يوماً ما عندما تنتهي مدة خدمتهم، ويحل في أماكنهم أفراد آخـرون ولفترة مؤقتـة أيضاً مهـما قصرت أو طالت. ومن هـذين المعنيين لـلانفصال، يتبـين أن الالتزام بالعضوية في المؤسسات الرسمية المعاصرة ليس إلا التزاماً مؤقتاً.

وبـذلك، يتبـين أن المؤسسات المعـاصرة تنظيـمات اجتماعيـة هادفـة، لهـا طبيعتهـا وأهدافهـا، ولها أيضـاً أنواعهـا وعناصرهـا المشكّلة لها. ورغم أن كـل مؤسسة منها تبدو مع النظرة الفاحصة إلى داخلها أنها مكونة من أجزاء شتى، إلا أن هذه الأجزاء تنتظم معاً وتتكامل معاً داخل إطار كلي يجمع بينها وينسق بينهـا ويوجهها وجهـة معينة. وهـذه الحقيقة تسمـح بالقـول بأن المؤسسـات المعاصرة أنظمة اجتماعية كاملة.

المبحث الثاني

المؤسسات المعاصرة كاطارات اجتماعية لديناميات الاقناع التأسيسي

المؤسسات الرسمية المعاصرة تتجه كأنظمة اجتماعية حية، إلى النمو والتغير. ولها قوة دفع ذاتية تمكنها من ذلك. ولقد أصبحت، وهي تفعل ذلك، تنمي ذاتها المتميزة وكيانها الفريد داخل إطار ما يعرف باسم شخصية المؤسسة.

وهذه الشخصية كما يقول سيلزنيك P. Selznick في دراسته، نتاج تاريخي ومتكامل ووظيفي ودينامي، وهي ضرورية للانتقال بالمؤسسة من مجرد تنظيم فني إلى نظام اجتماعي قادر على التطور والتكيف مع متطلبات بيئة اجتماعية غير محددة ودائمة التغير[6].

ويوضح سيلزنيك P. Selznick هذه الحقيقة بقوله: إن تكامل مؤسسة ما أبعد من أن يقصد به كفاءتها وأشكال تنظيمها واجراءاتها أو حتى تآلف جماعاتها. فالتكامل يوحد المؤسسة كلها. وهذه الوحدة تظهر عندما يصبح اتجاه معين جزءاً ثابتاً في حياة الجماعة. إنها تواجه تنوعاً واسعاً من المواقف والقرارات والأشكال التنظيمية. وهي تفعل ذلك بمستويات كثيرة من الخبرة. وإحداث التكامل بين كل هذه العناصر جزء مما يعرف بالتجسيم التأسيسي للهدف الذي تقع مسؤولية حمايته على الإدارة العليا[7].

(6) Selznick, P. Leadership In Administration. Evanston, Ill.: Row & Peterson, 1957. pp. 38-42.

(7) Ibid, PP. 138 - 139.

ومن الواضح هنا أن المؤسسات الرسمية المعاصرة، ليست مجرد أساليب فنية، ولكنها تملك صفات اجتماعية أو بمعنى أصح، تملك شخصيات متميزة لها صفاتها المستقلة، والتي نوفر لها كيانات فريدة، لها أوصاف تتعدى عملياتها.

ويشبه البعض شخصية المؤسسة بشخصية الانسان، على أساس أنه يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها فرد اعتباري[٨]. وإذا تأملنا الشخصية الانسانية وجدناها تتكون من تكامل الفكر والسلوك. والفكر هو الذي يحدد للانسان هدفه والكيفية التي يتحقق بها في الحياة. والسلوك اللفظي والفعلي يعبّر عن الفكر وينقله الى الواقع، فيحتك بعناصره ويتفاعل معها، ويتلقى العقل ردود فعلها، فيعدل السلوك ويغيره بالكيفية التي تؤدي الى علاقات ومعاملات سليمة وفعالة مع البيئة المحيطة، وبالدرجة التي تحقق التوازن مع المكونات الداخلية للفرد ومتطلباتها. والشخصية الانسانية هي البوتقة التي تتفاعل داخلها كل العناصر الطبيعية والاجتماعية للفرد، ليتشكل منها هذا الكيان المتكامل والمتكيف مع ظروف حياته وظروف مجتمعه بالصورة التي تميزه عن غيره.

والشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة رسمية معاصرة، لا تختلف كثيراً عن الشخصية الانسانية للفرد. فهي أيضاً نتاج لتكامل الفكر والسلوك معاً خلال تفاعلهما مع العناصر الطبيعية الداخلية والعناصر الاجتماعية الخارجية. والفكر هنا يعني الأيديولوجية التي تختارها كل مؤسسة لنفسها لكي تحقق لها وضوح الأهداف وسبل تحقيقها. والسلوك يعني كل ما يصدر عن المؤسسة من سياسات وقرارات واجراءات وتنظيمات، إلى جانب كل ما يتصل بها من أدوار ومعاملات وعلاقات وتفاعلات. ومن تكامل الجانبين معاً وتفاعلهما مع عناصر بيئة العمل وعناصر البيئة الاجتماعية من حولها، تخرج الشخصية الاعتبارية للمؤسسة معبّرة عنها ومميزة لها.

والأيديولوجية هي بمثابة العقيدة أو الفلسفة التي تعتنقها الادارة العليا في كل مؤسسة، وهي أيضاً أنماط التفكير التي تحدد شخصيتها وتميزها. فهي تؤثر

(٨) انظر التفاصيل في بحث لنا بعنوان: المنهج العملي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة. القاهرة: مكتبة العربي، ١٩٨٢ م. ص ص. ١٧ - ٢٢

على سلوك الأفراد والجماعات داخلها. كما تؤثر على قدرتها على الاستجابة الفعالة لمطالبهم وحاجاتهم ومصالحهم. وكذلك تؤثر على قدرتها على مواجهة البيئة الاجتماعية حولها بكل ضغوطها ومصالحها(٩).

وتنبع الأسس المكوّنة لأيديولوجية الادارة العليا في كل مؤسسة من ثلاثة مصادر أساسية: أولها، الأصول التقليدية لأيديولوجية المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وثانيها، طبيعة الاتجاهات النفسية لأفراد الادارة العليا. وثالثا، طبيعة المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. وتمتزج العناصر والأسس المستمدة من العناصر الثلاثة وتتفاعل بالكيفية التي تخرج مؤسسة ذات شخصية متميزة لتميز الأيديولوجية التي يعتنقها أفراد الادارة العليا التي تتولى قيادتها وتوجيهها. وهذه الشخصية المتميزة هي التي تواجه بها التحديات والتغيرات التي تفرض عليها.

تطور المؤسسات المعاصرة ونموها:

لا توجد المؤسسات في حالة ثبات أو سكون. فهي قادرة على أن تتوافق وتتكيف بنجاح مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها. انها لا تتحمل ظروف هذه البيئة ومتغيراتها فحسب، ولكنها تتجه إلى النمو والتطور أيضاً. ويقول بلاو P. M. Blau واسكوت W. R. Scott في دراسة لهما، أن المؤسسات الرسمية الكبيرة والضخمة لا توجد فجأة كبالون تملأه بالهواء، ولكنها تتطور وتنمو من مؤسسات أصغر حجماً(١٠).

وعلى الرغم من أنه لا توجد دراسات تجريبية تتصل بدوافع معينة وراء نمو مؤسسة معينة وتطورها أو وراء نمو مجموعة متآلفة من عدد من المؤسسات وتطورها، إلا أنه من المنطقي القول بأن هناك دوافع عديدة وراء نمو المؤسسات الرسمية وتطورها. وهناك الكثير من الدراسات العلمية النظرية التي ناقشت هذا القول المنطقي وانتهت فيه إلى نتائج يمكن قبولها.

---

(9) Harrison, R. «Understanding Your Organization Character.» Harvard Business Review, Vol. 50, May-June, 1972. P. 120.

(10) Blau, P. & Scott, W. Formal Organizations: A Comparative Approach San Francisco: Shandler. 1962. P.224

ومن هـذه الدراسـات، على سبيـل المثـال، تلك الـدراسـة التي قـام بهـا استاربك W. H. Starbuck وذكـر فيها عشرة دوافـع لنمو المؤسسـات الرسميـة وتطورها[11]. ثلاثة منها تتصل بدوافع الأعضاء داخل كل مؤسسة منها، وهي:

(١) المغامرة والمخاطرة.
(٢) المكانة والقوة والأمان.
(٣) التعويض المتزايد.

وثلاثة منها تتصل بالمشكلات وتقديرات الادارة العليا، وهي:

(٤) الرغبة في تحقيق الذات.
(٥) الرغبة في بيئة ثابتة ومستقرة.
(٦) الرغبة في توفير سبل العيش والحياة للمؤسسة.

والأربعة الأخيرة تتصل بأهداف المؤسسة وفعاليتها، وهي:

(٧) زيادة الأرباح.
(٨) زيادة الدخل.
(٩) تخفيض التكاليف عن طريق خفض المصروفات.
(١٠) تحقيق القوة الاحتكارية.

ويتضح من هذه الدوافع العشرة، أن دينامية الشخصية لكل مؤسسة تقف وراء هذه الدوافع وتحركها وتسعى إلى تحقيقها ليتحقق للمؤسسة نموها وتطورهـا بالكيفية التي تريدها. كما يتضـح أن نمو المؤسسـات وتطورهـا ليس أمراً مـتروكاً للصـدفة ولا أمـراً مفاجئـاً، وإنما هـو نتيجة لقـرارات تتخـذ. ومن هنـا، فـإن عنصري العمد والإرادة متوفران فيما تحققه المؤسسات من نمو وتطور. إن التوسع الـذي تحققه مؤسسـة مـا يعتمـد عـلى مجمـوعـة من القـرارات الاداريـة، مثـل القرارات التي تتصل بزيادة الانتاج لمواجهة الطلب عليـه. ويتبع هـذه القرارات الإدارية تنفيذ مـلائم لمجموعـة من الأنشطة وأنمـاط السلوك. ولا شك أن هـذه

(11) Starbuck, W. Organizational Growth and Development. Meddlesec, England: Penguin Books, 1971. pp. 11-37.

القرارات وما يتبعها من أنشطة وسلوك تتصل اتصالاً أساسياً بأهداف المؤسسة وأهداف أعضائها. وطالما أن الأهداف تتحقق، فإن نمو المؤسسة وتطورها يستمر ويتدعم.

ولقد استطاعت بعض الدراسات العلمية أن تصل إلى نتائج تصور الكيفية التي تنمو بها المؤسسة الرسمية وتتطور وهي تستجيب لظروف بيئتها الاجتماعية. وقد أكدت هذه النتائج على حقيقة هامة، وهي أن هذه المؤسسات تسير في نموها وتطورها طبقاً لقواعد معينة من التطور والنمو. ونستطيع هنا أن نعرض لأهم هذه القواعد وأكثرها مغزى، مع نسبتها إلى الباحثين الذين توصلوا إليها، وذلك كما يلي:

قاعدة ليبيت وشميدت: The Lippitt – Schmidt Model[12]

تأسيساً على مفهوم دائرة الحياة للشركات تقوم قاعدة ليبيت وشميدت G. Lippitt & W. Schmidt وتنص هذه القاعدة على أن المؤسسات الرسمية تمر بثلاث مراحل للنمو والتطور، وهي الميلاد والشباب والنضج. وكلما دخلت هذه المؤسسات إلى مرحلة تواجه سلسلة من الظروف الحرجة إلى جانب تحقيق عدد من النتائج. والتعرف على نوع المرحلة (التي تكون المؤسسة فيها خلال تطورها) يتوقف على تحديد الكيفية التي تتعامل بها هذه المؤسسة مع أزمة معينة، وليس على تحديد عمرها الزمني أو على تحديد مدى حجمها الاقتصادي. وبالتالي، فإن مؤسسة صغيرة نسبياً يمكن أن تحقق نضجها، بينما تكون مؤسسة كبيرة نسبياً في مرحلة الشباب. ويضاف إلى ذلك، أن القدرات الإدارية المطلوبة خلال مراحل نمو المؤسسة وتطورها تختلف وتتفاوت طبقاً لنوعية الظروف الحرجة التي تواجه كل مرحلة ومتطلبات مواجهتها. ونتيجة لذلك، فإن المعرفة والمهارة والاستعداد التي تجعل المديرين أكفاء في مرحلة تطورية معينة، قد لا تكون كافية في مرحلة تطورية تالية.

---

(12) Lippitt, G. & W. Schmidt, «Crisis In A Developing Organization.» Harvard Business Review, Vol. 45, No. 6, 1967. pp. 102-112. And G. Lippitt, Organizational Renewal. N.Y.: Appleton, 1969. pp. 26-41.

قاعدة اسكوت : The Scott Model[13]

تعتبر هذه القاعدة أكثر القواعد التي يقوم عليها تطور المؤسسات الرسمية ونموها شهرة. ولقد توصل إليها اسكوت B. R. Scott سنة ١٩٦٣ م. وتنص هذه القاعدة على أن تطور هذه المؤسسات ونموها يمر بثلاث مراحل متتالية، هي: مرحلة الصغر ومرحلة التكامل ومرحلة التنوع. وتتميز المؤسسة في المرحلة الأولى بأنها صغيرة ويديرها شخص واحد هو مالكها. وضعفها وقوتها انعكاس لشخصيته، وتستمد امكاناتها العلمية والمادية من مؤسسها. أما في المرحلة الثانية، فإنها تتميز بأنها مؤسسة متكاملة ومتعددة الوظائف، وإذا كانت شركة صناعية فإنها تعمل بخط إنتاج واحد، وبها مستويات ادارية متخصصة، وخلال هذه المرحلة الثانية، تنمو المؤسسة وتتطوربانتاجها وبالتنوع الجغرافي المحيط بها.

وفي المرحلة الثالثة، تتحول المؤسسة إلى نظام الوحدة المتعددة الواسعة، ويكون لها مقر رئيسي وأقسام انتاجية لا مركزية، وكل قسم منها يمثل مؤسسة وظيفية تدار ذاتياً وتنتج سلعة واحدة بخط انتاج واحد. كما أن كل قسم يملك مركزاً مستقلاً نسبياً لحساب أرباحه.

ويرى اسكوت B. R. Scott أن كل مرحلة من المراحل الثلاث تتطلب مجموعة متميزة من الصفات الإدارية، كأسلوب متميز للحياة. فكل مرحلة لا تمثل حالة من الانتقال التاريخي المحتمل فحسب، ولكنها تمثل أيضاً حالة إدارية. ذلك لأن الاستراتيجية هي التي تشكل النظام، بأكثر مما يحدثه العكس. فالإدارة تغيّر من النظام وتكيفه ليتلاءم مع الاستراتيجية بأكثر مما تعدل من الاستراتيجية لتتوافق مع النظام القائم.

قاعدة جراينر The Greiner Model[14]

توصل جراينر L. E. Greiner إلى هذه القاعدة بعد دراسة عيّنات من

---

(13) Scott, B. Stages of Carporate Development. Part I, Case No. 9. Boston: Intercollegiate Case Clearing House. Harvard Business School, 1971. pp. 371-394.

(14) Greiner, L. «Evolution and Revolution As Organizations Grow.» Harvard Business Review, Vol. 50, No. 4, 1972. pp. 37-46.

المؤسسـات وتحليل تـطورها. ولـذلك، فهي تعتـبر نظريـة لتكيّف المؤسسـات. وتتضمن هذه النظرية أن المؤسسات النامية يمـر تطورهـا بخمس حالات متتـالية على الأقل. وكل حالة يسودها هدوء نسبي وفترة نمو طويلة، وتكون المؤسسـة في مـرحلة تطور تنتهي بـأزمة إداريـة تتميز بـاضطراب داخـلي، وتنتقل بـذلك إلى مرحلة الثورة، وتكون الحلول المتاحـة فيها محـدودة والقرارات التي تتخـذ مؤثرة عـلى الكيفية التي تـواجه بهـا المؤسسة أزمـات الفترات التـالية. ويـرى جـراينـر L. E. Greiner أن القرارات الماضية تؤثر عـلى مستقبل التـطور في كل مؤسسـة بـأكثر ممـا تؤثر عليـه الأحداث الحـالية أو القـوى الخارجيـة، كظروف السـوق. وبالتالي، يرى أيضاً أنه كلما علمت الادارة العليا عن ماضي المؤسسة أكـثر، كلما كانت في وضع أفضل يمكنها من تحديد مستقبلها.

وبذلك، يتضح أن المؤسسات المعاصرة ليست كيانـات متكاملة فحسب، ولكنهـا أيضاً ذات شخصيـات متميـزة وحيـة، بحيث تنمـو وتتـطور، وتـوصف بـأوصاف نـطلقها في مـواجهة الشخصيـات الانسانيـة. بل إنها كـذلك تتـوافق وتتكيف مع ما يـواجهها من ظـروف ومتغيرات وضغـوط. بل وأكـثر من ذلك، هناك ظروف داخلية وخارجية تؤدي إلى انهيار المؤسسـة وموتهـا. ومع ذلـك، لا يرتبط انهيارها وموتها بمرحلة معينة، وإنما قد يحدث لها في أية مرحلة من مراحـل نموها وتطورها.

التغير في المؤسسات المعاصرة:

طـالما ثبت أن المؤسسـات المعاصرة تنمـو وتتطور وتتـوافق وتتكيف، فـإن القول بحدوث تغيرات فيها يصبح من المسلمات أو البديهيـات. وإنما يـأتي تناول التغير في هذه المؤسسات بالتحليل للتعرف على أسبابه ونتائجه والعوامل الكامنـة فيـه، لما لهـذه الجوانب من أهميـة في توفـير صفات أخـرى تفيـد في فهم طبيعـة المؤسسات المعاصرة وكيفية تعاملها والتعامل معها.

ولقـد تبين أن هـذه المؤسسات مـا هي إلا كيانـات وظيفيـة ذات أنـظمـة وعمليـات متداخلة. وهي ليست أنـظمة ثـابتة ولا جـامـدة، ولكنهـا أنمـاط من

العلاقات المتحركة باستمرار داخل مجال اجتماعي أكبر. وعلى ذلك، يكون التغير ظاهرة عامة ومستمرة في كل المؤسسات، ولا توجد مؤسسة تستثني من التغير. ويضاف إلى ذلك، أن المؤسسات، كأنظمة مفتوحة ينبغي عليها أن تتوافق وتتكيف مع المتغيرات التي لا يمكن تجنبها والتي تحدث في بيئتها الأساسية وتكنولوجيتها وعضويتها، وإلا فإنها تتعرض للانهيار والموت.

ويشير كادواليدر M. Cadwallader إلى هذه الحقيقة بقوله: إن أي شركة صناعية كشركة جنرال اليكتريك General Electric مثلاً، والتي عاشت خلال الخمسين سنة الماضية من التغيرات الاجتماعية في الولايات المتحدة، إنما بقيت واستمرت بفعل عملية انتقال ذاتي وليس بالاستمرار على أنماطها التنظيمية والعملية الأصلية(١٥).

وبذلك تكون الكيفية التي تدير بها المؤسسة التغيير الذي يحدث فيها تعتبر جزءاً مكملاً لوظيفتها. والتحدي الذي يواجه كل مؤسسة يتمثل في كيفية إيجاد نظام قادر على البقاء والحياة داخلياً وخارجياً. ويؤكد بورتر L. W. Porter وزملاؤه على هذه الحقيقة بقولهم، إن درجة التغير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن حقيقة التغير ذاته ثابتة(١٦).

ومع ذلك، يبقى التغير في المؤسسات المعاصرة من مجالات البحث الأقل تطوراً في الدراسات العلمية المتخصصة في التنظيم الإداري وسلوكياته. وحتى الآن، لا توجد نظرية متكاملة حول التغير في المؤسسات أو المشكلات المتوقعة المرتبطة بدينامية التغير، مما يجعلها غير مفهومة فهماً كاملاً(١٧).

غير أن هذا الوضع غير السليم للدراسات العلمية في مجال التنظيم الإداري وسلوكياته، لا يمنع من القول بأن النتائج التي انتهت إليها هذه

---

(15) Cadwallader, M. «The Cybernetic Analysis of Change In Complex Social Systems.» American Journal of Sociology, Vol. 65m 1959. p. 155.

(16) Porter, L. & Others. «Behavior In Organizations. N.Y.: McGraw-Hill, 1975. P. 437.

(17) Bedeian, A. Organizations: Theory and Analysis. Hinsdale, Ill.,: The Dryden Press, 1980. p. 293.

الدراسات ساعدت كثيراً من الدارسين والممارسين على فهم حقيقة التغير في المؤسسات المعاصرة بدرجة كبيرة، وإن لم تكن كاملة. ويمكن أن نستعين بها في توضيح الأبعاد التي تهمنا هنا، وبالكيفية التي تحقق الغرض من تناولها بالتحليل.

أ ـ أهداف التغير في المؤسسات:

قد يبدو ظاهرياً، أن المؤسسات المعاصرة تتغير لتسهيل وصولها إلى أهدافها بصفة مستمرة، مثل زيادة الأرباح وتحسين الأداء إذا كانت المؤسسة شركة صناعية. ولكن أهداف التغير الكامنة وراء هذه الأهداف المعلنة الظاهرة تتمثل في هدفين أساسين، كما يقول جراينر L. E. Greiner وبيرنز L. B. Barnes[١٨]، وهما:

(١) التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل.
(٢) تطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

وبالنسبة للهدف الأول، نجد أن كل مؤسسة تواجه دائماً ضرورة التكيّف مع الظروف والصعوبات الطارئة والمتغيرة في بيئتها الاجتماعية المحيطة بها. ونظراً لأنها لا تستطيع أن تسيطر سيطرة كاملة عليها، فإنه يكون عليها أن تقوم على إحداث تغيرات في نظامها الداخلي، لكي تتمكن من التعامل بفعالية أكبر مع التحديات الجديدة الناتجة عن المنافسة المتزايدة، والابتكارات والتطورات التكنولوجية، وتزايد التشريعات الحكومية، والاحتياجات الاجتماعية الضاغطة. واستجابات المؤسسة لمثل هذه الضغوط تتراوح ما بين ردود الفعل التلقائية في مواجهة حوادث غير متوقعة والأفعال السابقة كتغيرات تجريها لأنها تتوقع أحداثاً مستقبلية. وعلى الرغم من أن الأفعال السابقة من الصعب القيام بها، إلا أنها تعتبر سمة من السمات التي تميز المؤسسات التي تبحث عن التأثير على ما تفرزه بيئتها الاجتماعية من تغيرات وتحديات، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل في

(18) Greiner, L. & Barnes, L. «Orgnization Change And Development.» In G. Dalton & p. Lawrence & L. Greiner, Organizational Change and Development. Homwood, Ill.: Irwin, 1970. p. 2.

مواجهة الأحداث التي تقع بالفعل. وهذا يجعلها مؤسسات قيادية في مجتمعها وليست مؤسسات تابعة.

وأما بالنسبة للهدف الثاني والخاص بتطوير الأنماط السلوكية للعاملين، فإنه بدون اعتبار للعوامل الأخرى، نجد أن قدرة أي مؤسسة على المواجهة مع بيئتها الاجتماعية لن تتحسن إذا لم يغير العاملون فيها من علاقاتهم مع أنفسهم وعلاقاتهم مع أعمالهم. ولكي نوضح هذه الحقيقة، يمكن القول بأن المؤسسات تدار بالكائنات البشرية وليس بالآلات، ولذلك، فإن أي تغيّر في نظامها الداخلي أو في برامج تدريبها، يستهدف تطوير العاملين لكي يطبقوا أنماطاً جديدة من السلوك في علاقاتهم بأنفسهم وبأعمالهم. وإذا لم يحدث ذلك، سوف تظل أقدامها ثابتة وغير قادرة على الحركة، مهما حاولت إحداث التغيّر الذي تراه مناسباً في مواجهة ظروف معينة.

ب ـ المتغيرات التي تحكم درجة التغير:

لعل من أهم الدراسات التي حاولت تحليل المتغيرات التي تحكم درجة التغير في المؤسسات المعاصرة، تلك التجربة التي قام بها هاج J. Hage وأيكن M. Aiken[19]. واعتمد الباحثان خلالها على إدخال خدمات ومنتجات جديدة إلى عينة من الشركات الصناعية، واستخدما في تجربتهما سبع متغيرات أساسية حدّداها مسبقاً، وهي: درجة التعقيد ودرجة المركزية ودرجة الرسمية، والطبقية والانتاج والكفاءة والرضاء عن العمل. وعلى الرغم من أن هذه المتغيرات ليست شاملة، إلا أن النتائج التي انتهت إليها هذه التجربة تعطي تصوراً لنوعية المتغيرات التي يمكن أن تحكم درجة التغير في الشركات الصناعية على وجه التحديد. ويمكن استعراض هذه النتائج فيما يلي:

١ ـ درجة التعقيد:

يقصد بدرجة التعقيد، كما استخدمها الباحثان، مدى المعرفة والمهارة

(١٩) نشرت نتائج هذه التجربة في دراسة بعنوان:

- Hage, J. & Aiken, M. Social Change In Complex Organizations. N.Y.: Random, 1970.

المطلوبة للأدوار المهنية وتنوعها. فالمؤسسات التي تستخدم أنواعاً مختلفة من المهن تعتبر مؤسسات معقدة. ولذلك، فإن أحد أساليب قياس التعقيد في مؤسسة معينة يعتمد على تحديد عدد المهن الموجودة بها والتي تتطلب معرفة ومهارة متخصصتين. فالمستشفى العام، على سبيل المثال، يعتبر مؤسسة معقدة. وقد لا يستخدم إلا خمسين جماعة مهنية مختلفة، إلا أن بين هذه الجماعات تنوعاً مهنياً متخصصاً. فهناك أنواع من الممرضات والفنيين في الأشعة والمحللين والأطباء والمتخصصين المهنيين في المواد الطبية والمتخصصين في علاج التشوهات الخلقية عند الأطفال، والمتخصصين في العلاج الاجتماعي، والمتخصصين في العلاج النفسي الاجتماعي، والمهندسين، ونوعيات من الموظفين الإداريين والخدم والمساعدين، وغيرهم ممن يحتاج إليهم العمل في هذا المستشفى.

أما المؤسسات التي تستخدم مهناً من نوع واحد أو من أنواع قليلة فإنها تعتبر أقل تعقيداً، فالمدرسة الابتدائية مثلاً، لها درجة تعقيد معتدلة، لأنها لا تحتاج إلا إلى مهن قليلة نسبياً. بينما نجد مؤسسات تبدو أكبر حجماً، ولكنها تقوم على درجة تعقيد بسيطة مثل شركات صناعة السيارات التي تستخدم قوة عاملة متجانسة نسبياً وأقل مهارة ومعرفة.

ولقد طبّق الباحثان هذا المفهوم لدرجة التعقيد على العينة التي اختاراها. فتبين لهما من النتائج أنه كلما ارتفعت درجة التعقيد في مؤسسة معينة، كلما زادت درجة التغير بها، والعكس صحيح. وتعتمد هذه النتيجة على سبب منطقي واضح. فالمهنيون، إلى جانب تدريبهم في مؤسساتهم فيما يعرف بالتدريب الرسمي، يسعون دائماً إلى زيادة معارفهم وخبراتهم ليظلوا بارزين في مجالاتهم. واكتساب المعرفة الجديدة يمهد الطريق للتغير، لما يطالبون به من إدخال تعديلات متطورة أساسية ومعاونة لمهنهم.

٢ ـ درجة المركزية:

تعتبر المركزية مقياساً لمدى توزيع السلطة داخل المؤسسة. وعلى ذلك، فكلما قلّت المهن المشتركة في صنع القرارات في مؤسسة معينة، وقلّت المستويات

الادارية التي تصنع هذه القرارات بها، كلما ارتفعت درجة المركزية في هذه المؤسسة.

ولقد انتهت التجربة هنا إلى نتيجة هامة، فكلما ارتفعت درجة المركزية في مؤسسة معينة، كلما قلت درجة التغير بها. وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة ذات المركزية الشديدة، والتي تتركز فيها السلطة في أيدي أفراد قلائل، تتجه إلى تجميد الواقع لأن السلطة المركزية تتيح لهؤلاء الأفراد القلائل حماية مصالحهم والاعتراض على التغير الذي يهددها. بينما في المؤسسات التي تقلّ فيها المركزية وتحلّ محلها اللامركزية، فإن هذا الوضع يتيح ظهور آراء متعددة من جماعات مهنية متعددة، مما يؤثر على صنع القرارات. وقد يؤدي هذا التعدد في الرأي الى الصراع، ولكن الصراع سوف ينتهي إلى نتيجة ايجابية لصالح المشكلة التي تواجه المؤسسة. وفي كل الحالات، تبدو اللامركزية وكأنها تسهل ادخال برامج وأساليب جديدة كحلول لمختلف المشكلات.

ومع ذلك، يرى الباحثان ان المؤسسات التي تتمتع باللامركزية سوف تكون بطيئة الحركة في إحداث التغير بها. بينما المؤسسات المركزية إذا عزمت على التغيير فإنها تكون أسرع حركة. ويرجع هذا إلى طبيعة النظام المأخوذ به في كل نوع منهما. فالمؤسسات اللامركزية تأخذ وقتاً لاقتراح التغيرات في الانتاج والخدمات، ووقتاً آخر للموافقة عليها من كل الذين يشتركون في صنع القرار. أما المؤسسات المركزية، فإنها قد لا تملك أفكاراً كثيرة للتغير، ولكن إذا حظيت إحداها بالتطبيق، فإنها تطبق مباشرة. ذلك لأن خطوط الاتصال بها مباشرة وواضحة، والطريق إلى الإدارة العليا التي تقرر فيها الموافقة النهائية أو عدم الموافقة يسير سريعاً. وبناء على ذلك، فإن المؤسسات اللامركزية قد تصل إلى تغيرات أكثر في العديد من المؤسسات المركزية ولكنها أبطأ في التطبيق. ويلاحظ هنا أن الباحثين يقصدان بدرجة التغير التي يقيسانها البدء في التغير والتفكير فيه وليس تطبيق التغير.

٣ - درجة الرسميات:

تشير درجة الرسميات هنا إلى مدى خضوع العمل في مؤسسة معينة

لقواعد معينة ولخطوط خاصة. وقد تبدو هذه الدرجة أكثر اتصالاً بالمؤسسات الحكومية، إلا أن الاجراءات الرسمية يمكن أن تطبق بأساليب عديدة وبأشكال متعددة. ونستطيع هنا أن نحصي عدد القواعد التي تطبق كما توجد في منشورات العمل والدليل الذي يوزع والكتيبات الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة. إن مجرد وجود مثل هذه الأشكال في مؤسسة مُعينة يؤكد أن درجة الرسمية بها عالية نسبياً. ومع ذلك، فليست كل القواعد والاجراءات الرسمية المعمول بها في المؤسسات مدونة في هذه الأشكال، بل إن هناك أعداداً أخرى منها متداولة بطريقة عرفية ومتعارف عليها.

وكما هو متوقع، فقد انتهت التجربة هنا، الى أنه كلما ارتفعت درجة الرسميات، كلما قلّت درجة التغير. ذلك، لأن كثرة القواعد والاجراءات لا تقيد السلوك فحسب، ولكنها تقيد القدرة على التفكير والابتكار والتجديد. إنها لا تشجع على البحث على أساليب أفضل للأداء. بل إنها تجمد المؤسسة وتجعل وحداتها أكثر تجانساً، مما يجعل التغير صعباً. وعلى الرغم من أن هذه القواعد والاجراءات يقصد بها إحداث قدر من الثبات في سلوك العاملين لكي تكون المؤسسة أكثر قدرة على التنبؤ بالسلبيات، إلا أنها تعمل ضد إحداث التغير.

٤ ـ درجة الطبقية:

من المفروض أن توزع المكافآت والمزايا بالتساوي بين العاملين، ولكنها في بعض المؤسسات توزع بطريقة غير متكافئة ولا عادلة، مما ينتج نوعاً من الطبقية. فعندما يحصل بعض العاملين على مرتبات أكبر ومكانة أرفع ونصيباً أكثر من الأرباح، فإن مؤسساتهم توصف بأن فيها درجة عالية من الطبقية. وهناك بعد آخر لهذا الاصطلاح يتصل بالحركة بين الأجزاء والأدوار والمراكز المختلفة في المؤسسة. فعندما تكون هذه الحركة مكفولة بدرجة أكبر تقل درجة الطبقية، وعندما تكون الحركة مقيدة ترتفع درجة الطبقية.

وقد تبين من نتائج التجربة هنا، أنه كلما ارتفعت درجة الطبقية، كلما قلّت درجة التغير. ذلك، لأن الفئة المتمتعة بالمزايا تقاوم التغيرات التي تهدد مصالحها، ولا تسمح بمجرد انتقاد الأوضاع التي تكفل لها هذه المصالح.

٥ ـ حجم الانتاج

يلاحظ هنا أن هذا المتغيّر يقيس حجم الانتاج وليس نوعيته. والمعروف أن عدد الوحدات الانتاجية تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فالشركات الصناعية التي تقوم على الانتاج الضخم أو الجامعات التي تخدم آلاف الطلاب تختلف بالتأكيد عن الشركات الصناعية ذات الإنتاج المحدود أو الجامعات الصغيرة التي تخدم عدداً قليلاً من الطلاب.

ولقد تبين من التجربة، أنه كلما كان حجم الانتاج أكبر، كلما كانت درجة التغير أقل. ذلك لأن كبر حجم الانتاج يجعل الإدارة العليا تقاوم كل ما يعوق العمليات الانتاجية. وثبات الأوضاع يمكنها من تحقيق انتاج أكبر بمعدلات اقتصادية، خاصة إذا كانت المستويات الفنية والتكنولوجية تحقق لها هذا الهدف بنجاح. بينما المؤسسات التي لا تقوم على الإنتاج الضخم تتجه إلى الأخذ بالتغيرات من أجل تحقيق نوعية أفضل تمكنها من الصمود في وجه المنافسة من المؤسسات الكبيرة.

٦ ـ تكاليف الانتاج:

يقصد بهذا المتغير التكاليف النسبية لانتاج السلع أو الخدمات في مؤسسة معينة وهناك بعض المؤسسات التي تهتم بالتكاليف بدرجة أقل من اهتمام غيرها. فالمؤسسات التي تعمل في البحوث العلمية أقل اهتماماً بالتكاليف من المؤسسات التي تطبق النتائج التي تصل إليها المؤسسات العلمية.

ولقد تبين أنه كلما كانت المؤسسة أكثر اهتماماً بالتكاليف، كلما كانت درجة التغير فيها أقل لأن التغيرات تؤدي إلى تكاليف إضافية متوقعة أو غير متوقعة، أو تؤدي إلى تكاليف يمكن التحكم فيها أو لا يمكن التحكم فيها. وهذه التكاليف لا تغري الإدارة العليا التي تتجه إلى تقليل النفقات. وقد ثبت أن هناك مخترعات وأساليب تكنولوجية تبدو من ظاهرها أنها تؤدي إلى تقليل التكاليف، ولكنها في الحقيقة تؤدي إلى زيادتها. ولذلك تفضل المؤسسة أن تكون تابعة في إدخال نظم أو أساليب أو مبتكرات معينة، على أن تكون رائدة في هذا المجال.

٧ ـ درجة الرضاء عن العمل:

يرتبط الرضاء عن العمل بمتغيرات كثيرة، كالأجور، وزملاء العمل والرقابة وظروف العمل، وما شابه ذلك. والرضاء عن العمل يعتبر أحد المسببات المؤدية إلى التغيرات في العاملين، لأن كثيراً من العاملين غير الراضين عن أعمالهم يتجهون إلى تركها والبحث عن أعمال أفضل.

وتبين أنه كلما كان العاملون أكثر رضاء عن العمل في مؤسسة معينة، كلما كانت درجة التغيّر فيها أكبر. ذلك، لأن العاملين الراضين عن العمل يكونون أكثر التزاماً نحو مؤسستهم، وبالتالي أكثر رغبة في تحسين كفاءتها، وأكثر استعداداً لاكتشاف أفكار جديدة وتجريب مقترحات جديدة.

ويتضح هنا من هذه النتائج التي انتهت إليها هذه التجربة فيما يتعلق بهذه المتغيرات السبعة، أن هذه المتغيرات جميعها مترابطة. فإذا كانت المؤسسة تميل إلى الثبات، فإن هذه المتغيرات ترتفع درجتها، والعكس يكاد أن يكون صحيحاً. وإذا تغيّر أحدها، تتجه باقي المتغيرات إلى التغيّر بما يتناسب مع ما حدث من تغير في هذا المتغير.

ولقد أكد الباحثان على حقيقة هامة، وهي أن المؤسسات الثابتة والمتحركة توجد في بيئات مختلفة. فالمؤسسات الثابتة توجد في بيئات قليلة الحركة وتكاد أن تكون ثابتة أيضاً، والمؤسسات المتحركة توجد في بيئات سريعة الحركة وسريعة التغير. وهذا يؤكد امكانية توقع التغير في المؤسسات التي تواجه بيئات متغيرة.

ولما كانت المتغيرات التي حددها هذان الباحثان في تجربتهما محدودة وغير شاملة لكل المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على درجة التغير في المؤسسات المعاصرة، فإنه يكون منّ الأفضل هنا أن نربط بين سرعة التغير وتنوعه في البيئات الاجتماعية المحيطة بهذه المؤسسات بسرعة التغير الذي يحدث لهذه المؤسسات، نظراً لأن بقاء مؤسسة معينة ثابتة وسط بيئة متغيرة قد يؤدي الى نهايتها بالانهيار أو الموت.

والأساس المنطقي الذي يقوم عليه هذا الربط بين التغير في البيئة

الاجتماعية والتغير في المؤسسة إلى جانب العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الطرفين، هو أن المؤسسات المعاصرة أنظمة اجتماعية حية لها شخصياتها المتميزة الشبيهة بالشخصيات الانسانية. وكلما كانت قادرة على التوافق والتكيف مع ظروف بيئاتها وتغيراتها، كلما كانت شخصياتها أكثر استواء وصحة، تماماً كما في الشخصية الانسانية، وإلا اعترتها الأمراض والعلل التي تودي بحياتها إن عاجلاً أو آجلاً.

ج - مقاومة التغير:

على الرغم من أن التغير ظاهرة عامة ولا يمكن تجنبها، إلا أنها نادراً ما تحدث بهدوء وتوازن. بل إن مقاومة التغير يمكن أن تعتبر ظاهرة أخرى واضحة وطبيعية. غير أن الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغير من الصعب تحديدها وحصرها. والتساؤل حول ما إذا كانت مقاومة التغير تعتمد على هذا السبب أو ذاك أم لا دائماً يثير تساؤلات أخرى[20]. وغالباً ما لا تكون الإدارة العليا متأكدة من الأسباب الرئيسية التي يتوقع أن تحدث المقاومة نتيجة لها. ويمكن بصفة عامة، أن نتناول أهم أسباب مقاومة التغير مع بيان الكيفية التي يمكن مواجهتها بها[21]، وذلك كما يلي:

١ - أسباب مقاومة التغير:

طالما أن التغير ظاهرة تفرض نفسها على كل مؤسسة معاصرة، فإنه يكون من المتوقع أن يتصرف الأعضاء بالكيفية التي تتناسب مع تحقيق أهداف التغيّر. لكن هذا لا يحدث عادة. بل إنه تبين أن التغير ومقاومته ظاهرتان ترتبطان ببعضهما. ولقد اتضح من الدراسات العلمية أن أهم أسباب مقاومة التغير يمكن تحديدها في أربعة أسباب. وفيما يلي بيانها بشيء من التحليل:

---

(20) Lawrence, P. «How to Deal With Resistance to change.» Harvard Business Review, 47; No 1, 1969. pp. 4 – 12 and pp. 166 – 176.'

(21) Kotter, J. & Schlesinger, p. «Choosing Strategies for Change.» Harvard Business Review. Vol. 57. No. 2, 1979. pp. 106-114

- المصالح الذاتية الضيقة والمحدودة:

قد يبدي الأفراد والجماعات في كل مؤسسة تجاوباً مع التغيرات التي تحدث. لكن هذا يتحقق إلى الحد الذي يشعر عنده هؤلاء الأفراد والجماعات بأن التغيرات تشكل تهديداً لواقع يمثّل قيمة معينة يتمسكون بها. وفي مثل هذه الظروف يركّز هؤلاء الأفراد والجماعات على مصالحهم الخاصة. ولا يأتي تركيزهم على المصالح العامة لمؤسستهم إلّا عرضاً أو صدفة.

وهناك أمثلة كثيرة للتغيرات التي تهدد المصالح الخاصة للأعضاء، وتثير مقاومتهم لها. فمثلاً إذا حاولت الإدارة العليا فرض مزيد من السلطة والرقابة للسيطرة على سلوك العاملين، أو إذا حاولت زيادة دخل المؤسسة أو تعويض هذا الدخل، أو إذا حاولت المحافظة على مكانتها بتعيين عاملين جدد أو بطرد عدد منهم، أو إذا لم تستطع تجنب الظروف التي تتطلب زيادة المجهود الفردي، أو إذا اضطرت إلى توفير الأمان لها بفرض اجراءات لحمايتها من الخسائر، أو إذا حاولت زيادة القدرة المهنية للعاملين وكان يترتب على ذلك تضحيات معينة.

- سوء الفهم وضعف الثقة:

يتجه العاملون إلى مقاومة التغير أيضاً، عندما لا يفهمون الغرض المقصود منه، سواء كان تغيراً مخططاً ومتعمداً أو تغيراً مفاجئاً. ويقع سوء الفهم هذا عندما تضعف الثقة بين العاملين والادارة العليا. ومن المعروف أن تشويه المعلومات ينتج عن الشك وعدم الثقة، ويؤدي إلى سلوك دفاعي من قبل العاملين، ويقلل من استعدادهم للتعبير الصريح، كما يقلل احتمالات الاتصال الفعّال، وبالتالي تقل احتمالات التغير.

وجدير بالذكر، أن العاملين لا يقاومون التغير في هذه الحالة لمجرد أنه تغير، بمعنى أنهم لا يقاومون التغير لذاته، وإنما يقاومون التغير لما قد يصحبه من نتائج غير محددة أو لما قد ينتج عنه من آثار لا يعرفون طبيعتها وأبعادها.

- اختلاف التقييم:

وتحدث مقاومة التغير كذلك عندما يختلف المشتركون فيه في تقييمهم

لتكاليفه والفوائد التي تنتج عنه. ذلك لأن استجابات الأعضاء في مؤسسه معينه لمحاولة معينة للتغير، لا تتصل باختلاف وجهات نظرهم حول ما يعنيه هذا التغير بالنسبة لهم فحسب، ولكن أيضاً ما يعنيه بالنسبة لمؤسستهم ككل. ويأتي اختلاف التقييم حول فعالية تغير معين، عندما لا تكون المعلومات عنه كافية. ولسوء الحظ غالباً ما تكون عدم كفاية المعلومات مقرونة بادعاء الأطراف المختلفة، بأن كلاً منها يملك معلومات كافية عن التغير، ومناسبة لتحليل طبيعته ونتائجه. ثم إن الاختلافات في المعلومات التي يملكها كل طرف تؤدي إلى اختلاف التقييم عند الأطراف جميعها.

- **ضعف تحمل التغير:**

وأخيراً، إذا كان الأعضاء في مؤسسة معينة لا يملكون قوة الاحتمال اللازمة لتغير معين، فإن هذا قد يشكل أساساً لمعارضتهم له. ويرجع هذا السبب إلى حقيقة علمية مؤداها أن الناس يختلفون في قدراتهم اللازمة لاستيعاب التغيرات التي يتعرضون لها.

ويوضح استودنت K. R. Student هذه الحقيقة بقوله: إن مواجهة النتائج غير المعروفة للتغير تشكل تهديداً نفسياً أساسياً لكثير من الأفراد، لأنه يتحدى مفهومهم للقدرة والكفاءة، كما يهدد تأكيدهم لذاتهم. وعندما يصابون بالقلق والتوتر في مواجهة تغير من هذا النوع، فإنه من المتوقع أن تتجه نوعيات منهم إلى مقاومة التغير، حتى ولو كانوا يعرفون أنه صحيح ومفيد، لمجرد أنهم ضعيفو الاحتمال للنتائج المجهولة. كما أن هناك نوعيات أخرى من الأفراد الذين يخافون من عدم قدرتهم على تطوير مهارات وسلوكيات جديدة، سوف تطلب منهم إذا انتقلوا إلى وضع جديد أو إذا اضطروا الى العمل تحت ظروف متغيرة[٢٢].

٢ ـ المواجهة مع مقاومة التغير:

على الرغم من أننا تناولنا أربعة أسباب رئيسية وهامة لمقاومة التغير، إلا

(22) Student. K «Managing Chang: A Psychologist's Perspective.» Business Horizons. Vol 21. No. 6, 1978. pp. 28-33.

أن أسباب المقاومة ليست قاصرة على هذا العدد، وإنما هناك تنوعاً شديداً في أسبابه، بحيث لا يمكن حصرها. وبالتالي، يكون علينا هنا، استعراض عدد من الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لمواجهة ما يقابلها من مقاومة.

ويلاحظ هنا، أن أهمية هذه الأساليب تكمن في أن التغير ومقاومته، كما قلنا، ظاهرتان مترابطتان، وطالما أن التغير حتمي في كل مؤسسة، فإن المقاومة سوف تظهر تلقائياً، وبالتالي تصبح مواجهتها والتعامل معها تلقائية وضرورية.

كما يلاحظ هنا أيضاً، أن الأساليب التي سوف نعرضها هنا لا تبدو منفصلة هكذا عند التطبيق، لأن التطبيق يتم بناء على خطة تقوم على عدد من الأساليب مع إحداث التكامل بينها. ومن ثم، فإن الفصل بين هذه الأساليب كان لضرورة حتّمتها الدراسة التحليلية لها، على الرغم من أن هذا الفصل ليس واقعياً.

ومع الأخذ في الاعتبار، تلك الملاحظتين اللتين أشرنا إليهما، يمكن أن نتناول الأساليب المستخدمة في مواجهة المقاومة التي يبديها العاملون في مواجهة التغير لسبب أو لآخر من الأسباب التي ذكرناها أو لم نذكرها، وذلك فيما يلي:

- **التعليم والاتصال:**

يعتبر التعليم والاتصال أكثر الأساليب أهمية لمواجهة مقاومة التغير. والتعليم يعني أن القائم بالتغير يشرك معه أعضاء المؤسسة أو بعضهم في معلومات وتصورات اكتسبها بوسائل غير تقليدية لم تكن متاحة للأعضاء الآخرين في مؤسسته[٢٣]. ويفترض في هذا الأسلوب أن مقاومة التغير يمكن مواجهتها بتدريب الأعضاء، لكي يعترفوا بوجود مشكلة معينة وبضرورة التغلب عليها بالتغير. كما يفترض في هذا الأسلوب أن مقاومة التغير تعتمد اعتماداً أساسياً على قلّة المعلومات وضعف الاتصال. وبالتالي، فإن إتاحة المعلومات

(23) Barger, G. & Holloway, S. Changing Human Service Organizations: Politics and Practive. N.Y.: Free Press, 1978. p. 132

والحقائق تزيل سوء الفهم المبني على المعلومات الخاطئة والناقصة، وتؤدي إلى تلاقي وجهات النظر المختلفة على أساس من المناقشة.

وبناء على طبيعة التغيّر تستخدم في التعليم والاتصال وسائل كثيرة، مثل وسائل الاتصال الجماهيرية والمناقشات وجهاً لوجه والمذكرات والندوات والتقارير. وينبغي أن نلاحظ هنا أن نجاح برامج التعليم والاتصال يعتمد أساساً على الثقة المتبادلة والتصديق، لأنها تستهدف تحقيق الاقناع بين الأعضاء بأهداف التغير وأهميته ومتطلباته ونتائجه المحتملة لكل من المؤسسة والأعضاء معاً.

- الاحتواء بالمشاركة:

يعتمد أسلوب الاحتواء بالمشاركة على احتواء الأعضاء الذين يحتمل أن يقاوموا خطط التغير وتطبيقها، على أساس أن الأسلوب الأكثر فعالية لتقليل المعارضة المتوقعة وتحويلها إلى التزام بتأييد التغير، أن تعمل المؤسسة بالمشاركة مع هؤلاء الأعضاء، لتهدئة مخاوفهم ولتعبئة مهاراتهم المتخصصة. وتقوم المشاركة على توفير الفرص أمام هؤلاء الأعضاء للمساهمة في مناقشة الخطط المقترحة للتغير مقدماً قبل تطبيقها. ويشترط نظرياً أن يصحب هذه المناقشات اتصال مفتوح بين الأطراف المشتركة مع تبادل الآراء والخلفيات المتصلة بموضوعها. ويعتمد هذا التفاعل بين الأطراف المشتركة على أن الأعضاء الذين يحتمل مقاومتهم للتغير يتصفون بالعقلانية ويملكون الخبرة اللازمة للاسهام في هذه المناقشات بايجابية، وعندهم الاستعداد للتصرف عن اقتناع مع التزامهم بما يقتنعون به[٢٤].

- الاجراءات الميسّرة والمدعمة:

تعتبر هذه الاجراءات من العوامل التي تقلل المقاومة التي تنتج عن موقف متغير. ويقصد بها استخدام المهارات التي تسهّل على العاملين قبول التغير

(24) Patti, R. & Resnick, H. «Changing The Agency From Within.» Social Work, Vol. 17, No. 4, 1972. pp. 48-57.

ونتائجه وتدعم ما يبدونه من تقدم نحو هذا الهدف. وتعتبر هذه الاجراءات هامة في الحالات التي تكون فيها المقاومة ناتجة عن الخوف والقلق في مواجهة النتائج المحتملة أو المتوقعة من التغير. وتعود أصول هذه الاجراءات الى بداية استخدام العلاقات الانسانية في الشركات الصناعية.

وتعتمد هذه الاجراءات على افتراض مؤداه: إن المقاومة سوف تقل نتيجة لاستخدامها إلى الحد الذي يبدو فيه القائم بالتغير أنه يساعد الذين ينطبق عليهم التغير على تطوير فهمهم لمدى الحاجة إلى التغير وإظهار مشاعرهم نحوه، مع مساعدتهم على التخلص من هذه المشاعر السلبية. ولكن يؤخذ على هذه الاجراءات أن تطبيقها على أعضاء مؤسسة معينة يعتبر مكلفاً ومضيعاً للوقت، إلى جانب احتمال الفشل في تحقيق الهدف منها.

- المفاوضات والاتفاقات:

تعني المفاوضات، كأسلوب للتعامل مع مقاومة التغير، تبادل الإمكانات والعقوبات والمكافآت بقصد الوصول إلى نوع من المواقف المقبولة التي تقوم على المصالح المشتركة فيما يتعلق بالتغير المقترح. وطالما أن المفاوضات تقوم على التبادل، فإن تكتيكها يعتمد على أن القائم بالتغير يكون مستعداً لتفصيل التغير ليتوافق مع احتياجات ومصالح المعارضين المحتملين، إذا صح التعبير هنا.

والاتفاقات الناتجة عن المفاوضات تكون مناسبة بصفة خاصة في الحالات التي يكون فيها احتمال بحدوث ضرر من التغير بفرد ما أو بجماعة ما، في الوقت الذي يملك فيه هذا الفرد أو هذه الجماعة سلطة أو قوة نفوذ يستطيع بها أن يقاوم هذا التغير.

وقد تكون المفاوضات أسلوباً سهلاً للتعامل مع مقاومة التغير، ويمكن أن تحقق استمرار العلاقات بين الأطراف المعنية بهذا التغير، إلا أنها عملية مستمرة، لأن التسويات أو الاتفاقات الناتجة عنها غالباً ما تكون ظاهرية بأكثر منها واقعية أو حقيقية. ولذلك، يكون الطريق مفتوحاً بصفة مستمرة للمساومات أو حتى لنقض الاتفاقات ذاتها.

- الاحتيال والتعاون:

يقصد بالاحتيال استخدام القائم بالتغيير لمحاولات مستورة لتجنّب المقاومة المحتملة للتغير. ولذلك لا يعتبر الاحتيال أسلوباً بسيطاً للاقناع، بل يعتبر أسلوباً منحرفاً لاقناع جماعات ذات عقليات مختلفة بالتوافق والتكيف مع التغير المستهدف. فقد يلجأ القائم بالاقناع إلى حذف أو اضافة أو تعديل أجزاء في مضمون عرض معين، بقصد صياغته بالكيفية التي تتناسب مع مصالح معينة أو حساسيات معينة عند المعارضين. ويستطيع القائم بالتغيير أن يحقق الاقناع عن طريق هذا التحريف أو التشويه، حتى لو كانت الحقيقة تختلف عما اقتنع به المعارضون.

أما التعاون، كأسلوب آخر، فإنه يمكن أن يصنف كشكل من أشكال الاحتيال. ذلك لأن استيعاب كل المعارضين في عملية صنع القرار يعتبر من الأساليب الشائعة في تغيير المعارضة. وقد يكون هذا التعريف دافعاً إلى الاعتقاد بأن التعاون يشبه المشاركة، لكن هذا الاعتقاد ليس صحيحاً لأن التعاون هنا يتم بأساليب ملتوية ومحرفة. وهذا مما يجعل التعاون أحد أشكال الاحتيال.

- الاجبار الضمني والصريح:

يفترض عند استخدام هذا الأسلوب أن هناك اختلافاً أساسياً، وأن الأطراف المتقابلة تعمل من مواقف ثابتة نسبياً. ولكي يتحقق الاتفاق، حتى ولو كان مؤقتاً، يلجأ القائم بالتغيير إلى الضغط والاجبار باستخدام القوة أو التهديد باستخدامها ليفرض القبول بالتغيير. وهناك وسائل كثيرة تحقق هذا المعنى، مثل الاستغلال المؤدي للخلافات بين الأعضاء، أو التهديد بالطرد أو النقل أو الحرمان من الترقيات. غير أن هناك من الأسباب ما يدعو إلى التقليل من استخدام مثل هذا الأسلوب.

وأخيراً، ينبغي أن نلاحظ أن هذه الأساليب الستة المستخدمة في المواجهة مع المقاومة التي يبديها أعضاء مؤسسة ما للتغير المستهدف في الحالات التي تفرضه، ليست بالضرورة أساليب منفصلة. بمعنى أن استخدام هذه الأساليب

قد يتم غالباً طبقاً لخطة معينة ومحددة، وبالكيفية التي تحقق التكامل بينها أو على الأقل بين بعضها. كما أن اختيار أسلوب معين أو عدة أساليب معينة منها، ينبغي أن يتم على ضوء تحقيق التوازن بين ردود الفعل المتوقعة من أعضاء المؤسسة والأهداف والأساليب التي تفكر فيها.

التوافق في حياة المؤسسات المعاصرة:

النمو شكل من أشكال التغير في حياة المؤسسات المعاصرة. ويمكن القول أن هذه المؤسسات تعيش في حالة تغير مستمر كما أوضحنا من قبل. فهي تغير من أساليب العمل للارتفاع بمستوى الأداء، وتغير من أهدافها وتعدل أو تزيد من إمكاناتها، وتغير من أنماط سلوكها في مواجهة التغيرات أو التحديات التي تظهر في البيئة الاجتماعية من حولها. وهذه التغيرات وغيرها تحدث دائماً في هذه المؤسسات.

ورغم أن التغير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات المعاصرة، إلا أنه لا يعني التوافق، أو أن التوافق كاصطلاح علمي يعني التغير. وإنما الأصح أن نقول أن التغير أقرب إلى التكيف، والتكيف أقرب إلى التوافق، فكل مؤسسة تحدث تغيرات مستمرة في مواجهة الظروف والمتغيرات والتحديات، سواء داخل بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية المحيطة بها. ويكون الهدف من هذه التغيرات أن تتكيف المؤسسة مع المتطلبات التي تفرضها تلك الظروف والمتغيرات والتحديات. فإذا استطاعت أن تحقق التكيف، استطاعت أن تتوافق مع نفسها ومع البيئة الاجتماعية المحيطة بها.

والتوافق في حياة المؤسسات المعاصرة من الموضوعات التي لم تحظَ باهتمام كبير من الدراسات العلمية. وقد يرجع ذلك إلى أن هذا الموضوع من الموضوعات البالغة التعقيد. فهناك عناصر وعوامل كثيرة ومتعددة تتداخل وتتفاعل معاً لتحدث التوافق في حياة هذه المؤسسات. وهذه العناصر والعوامل لا تعرفها هذه المؤسسات تماماً، ولا حتى الباحثون المهتمون بهذه المؤسسات[٢٥].

(25) Litterer, J. The Analysis of Organizations. N.Y.: Wiley, 2ed edition, 1973. p. 671.

وعلى ذلك، يكون علينا أن نصل إلى مدخل علمي نستطيع به أن نفهم طبيعة هذا التوافق وأبعاده بصفة عامة، إذا أردنا أن نلقي بعض الضوء على ما يعنيه في حياة المؤسسات المعاصرة، باستخدام هذا النذر اليسير من المعلومات والنتائج التي انتهت إليها بعض الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع.

وبادىء ذي بدء، يمكن القول إنه إذا عدنا إلى أوجه الشبه بين الشخصية الاعتبارية لكل مؤسسة من هذه المؤسسات والشخصية الانسانية، فإنه يمكن بالقياس أن نصل إلى هذا المدخل العلمي الذي نسعى إليه، خاصة وأن هناك أسساً معينة يقوم عليها هذا المدخل. فلقد قلنا بأن الشخصية الاعتبارية للمؤسسات يحكمها الفكر والسلوك معاً، وأن الفكر يتمثل في أيديولوجية الإدارة العليا، أي يتمثل في فكر الإدارة العليا. والإدارة العليا ليست إلا بشراً لهم شخصياتهم الانسانية. وصحيح أن الشخصية الاعتبارية للمؤسسة لا تعني تماماً الشخصيات الإنسانية لرجال الإدارة العليا، وإنما ما نقصده هنا هو أن الشخصيات الإنسانية لرجال الادارة العليا من العوامل المؤثرة على الشخصية الاعتبارية للمؤسسة، هذا من ناحية.

ثم إن أوجه الشبه بين الشخصية الاعتبارية للمؤسسة والشخصية الإنسانية تمتد أيضاً إلى بعد آخر. فلقد تبين أن القدرات المتميزة التي تملكها الشخصية الاعتبارية للمؤسسة هي التي تجعلها تنمو وتتطور وتتغير ثم تتكيف وتتوافق، وأن هذه الحالات جميعها طبيعية في حياة كل مؤسسة، بل ان هناك من الباحثين من يقيم نوعاً من التماثل بينها وبين مثيلاتها في حياة الانسان العادي. وبالتالي، فإن فهم هذه الحالات والكيفية التي تحدث بها في حياة الإنسان العادي يمكن أن يلقي ضوءاً على الكيفية التي تحدث بها في حياة كل مؤسسة. وهذا من ناحية ثانية.

ثم، إن هناك ما يدعم الأساسين السابقين، ويشكّل أساساً ثالثاً معهما. وهو أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجال الشخصية الإنسانية أوفر منها في مجال الشخصية الاعتبارية للمؤسسات المعاصرة، وإن كنا لا نستطيع القول بأنها نتائج كاملة وشاملة. ولكنها تمثل قدراً لا بأس به، ويمكن

الاعتماد عليه لتحقيق الهدف من عرض هذا المدخل العلمي. وهذا من ناحية ثالثة.

وبناء على ذلك، نعود إلى الشخصية الإنسانية فنجد أنها كاصطلاح علمي تعني مجمل القيم الشخصية والأغراض التي يكافح الشخص من أجلها كالمثل المكانة والأغراض. كما تعني الصفات المعنوية، كأنماط السلوك التي تقوم على الفعل ورد الفعل في مواجهة موقف معين[٢٦].

والشخصية الانسانية ليست وحدة ساكنة جامدة، ولكنها وحدة دينامية سلوكية، تتحرك وتتغير لكي تعبر عن ذاتها. إنها تواجه وتقاوم وتكافح بحسب المواقف التي تتعرض لها. وهي تتجه إلى تعظيم الذات أو إلى تأكيد الذات. غير أنها لا تظهر كل صفاتها في مواجهة كل موقف، بل إنها تظهر من هذه الصفات ما يتناسب ويتلاءم مع طبيعة هذا الموقف أو ذاك وطبيعة الدوافع التي يثيرها وطبيعة السلوك اللازم لتحقيق دافع معين.

وتحاول الشخصية الانسانية، من خلال ديناميتها المستمرة، أن تحقق الوحدة والتكامل والتوازن، أي أنها تحاول أن تحقق التوافق بين الشخص ونفسه، وبين الشخص وبيئته، وبين الشخص والعالم كله من حوله. لكن هذه النتيجة لا تتحقق بالكامل. فلا توجد شخصية استطاعت أن تحقق للشخص توافقاً كاملاً، وإنما كل ما تحققه له توافقاً نسبياً وبدرجات متفاوتة.

والتوافق لا يعني التكيّف بمعناه الاجتماعي. ذلك لأن التوافق يشير إلى العلاقة التلقائية بين ما يحدث داخل الإنسان وخارجه. بينما التكيف يشير إلى نتائج عمليات اجتماعية كاملة تنتهي بالشخص إلى تحقيق التوافق بكل أبعاده وبدرجة ما. ويتحقق التوافق النسبي عند شخص معين، عندما تدعم نتائج تجاربه في العالم الخارجي تصوره لذاته، فيقبل الشخص ذاته ويقتنع بها. ولما كان التوافق نسبياً، كان الإقتناع المصاحب له نسبياً أيضاً.

---

(٢٦) انظر بحثاً لنا بعنوان:
الأسس النظرية للاقناع. مكة المكرمة: مكتبة الفيصلية، سنة ١٩٨٦ م. ص ص ٢٧١ - ٢٨٣.

وتستطيع الشخصية الإنسانية أن تقاوم الصدمات وتتحمل ألوان الإحباط بدرجة ما طالما كانت مخاطرها معروفة مقدماً، وطالما كانت النفس مستعدة لمواجهة هذه الحالات الطارئة. ذلك، لأن لكل شخصية إنسانية نقطة تتحطم عندها، طالما أنه لا يمكن عزلها عن المواقف التي تحيطها في البيئة المحيطة بها. وإذا كان التوافق النسبي الذي تسعى إليه الشخصية الإنسانية عبارة عن حالة من التوازن الداخلي، فإن هذه الحالة سوف تبقى وتستمر طالما استطاعت النفس أن تتجاوز المواقف الحرجة التي تتعرض لها بصفة دائمة.

والشخصية الانسانية، وهي تحاول بديناميتها أن تحقق التوافق النسبي للشخص، تدخل في صراع تتفاوت درجاته، ويجد أسبابه في ظروف شتى. فكل شخص له أهدافه وله أدواره التي يؤديها لتحقيق هذه الأهداف. وينبغي ألا يكون هناك تعارض بين الأهداف والأدوار. لكن ما يحدث في الواقع، هو أن كثيراً ما تتضارب الأهداف مع الأدوار، مما يؤدي إلى صراع داخلي عنيف، بل إن كثيراً ما تتضارب الأهداف ذاتها، بحيث تسبب الحركة الى الأمام أو الخلف صراعاً مؤلماً.

ثم إن الشخصية الانسانية تعيش ماضي الشخص وحاضره ومستقبله. إنها ترى الحاضر بعين الماضي، وتخطط لما تأمله في المستقبل. فإذا ربطت الحاضر بالماضي، وجدت الفجوة ضيقة بين الآمال وفرص تحقيقها. وإذا ربطت الحاضر بالمستقبل اتسعت الفجوة باتساع الآمال في مواجهة إمكانات أو قدرات محدودة. ولا شك أن هذه حالات تسبب أيضاً الصراع بكل ما يعنيه من قلق وتوتر وآلام.

وهناك أيضاً مراحل العمر. ولكل مرحلة طبيعتها الفسيولوجية والاجتماعية. وهي تفرض نوعاً معيناً من الحقوق والواجبات والعلاقات الاجتماعية. فإذا لم يحافظ الشخص على ذاته، ويقبل التغيرات التي تتطلبها طبيعة كل مرحلة، بدأ يعيش مع صراع مؤلم. وتستطيع النفس أن تتحمل الصراع بكل مسبباته وآلامه بحسب درجة التحمل التي توافرت لها، فإذا جاوزتها عانى الشخص من أمراض نفسية وعصبية محطمة.

وبذلك، يكون الصراع نقيض التوافق. ويمثل الاصطلاحان النقطتين اللتين تحددان المجال النفسي لدينامية الشخصية. ويختلف المجال النفسي من شخصية إلى أخرى. ومن هنا، يمكن القول بأن دينامية الشخصية تتصف بالذاتية. وتعيش كل شخصية التجربة كاملة بنفسها، معتمدة على ما يملكه كل شخص من إدراك وعقل. ورغم أن لهذين العنصرين جذورهما الممتدة إلى داخل كل شخصية، إلا أنهما يحكمان ديناميتها داخل المجال النفسي لها.

ومن الواضح، أن الشخصية الانسانية تتحرك داخل مجالها النفسي من أجل تحقيق التوافق النسبي بكل أبعاده، وهي تعتمد على الإدراك تارة، وعلى العقل تارة أخرى، خلال علاقة تأثيرية متبادلة بينهما، سواء في مواجهة الأشياء أو الحقائق أو الأشخاص الآخرين. وبقدر ما يكون وضوح الادراك ونضج العقل، بقدر ما تستطيع دينامية الشخصية أن تحقق درجات أكبر من التوافق. بينما يحدث العكس تماماً وتزداد درجات الصراع كلما ضعف وضوح الادراك وقلّ نضج العقل.

وعلى ضوء هذه الحقائق التي اعتبرناها مدخلاً علمياً لفهم الكيفية التي يتحقق بها التوافق في حياة المؤسسات المعاصرة داخل إطار النتائج المحدودة التي انتهت إليها الدراسات العلمية في هذا المجال، يمكن أن نتناول التوافق في حياة المؤسسات بشيء من التفصيل في ثلاثة أبعاد رئيسية، كما يلي:

أ- توافق المؤسسة مع نفسها:

قلنا أن التوافق يمثل حداً للمجال النفسي لدينامية كل شخصية إنسانية، وأن الصراع يمثل الحد الآخر، وتحرك المؤسسة داخل مجالها النفسي، هو في نفس الوقت تحرك من وضع تعاني فيه من الصراع إلى وضع تحقق فيه التوافق النسبي داخل بعد من أبعاده. وهذا ما يحدث بالفعل بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، حيث يتحقق هذا المفهوم بدرجة كبيرة من التطابق. ومما يؤكد هذا الاستنتاج، أن كل الذين تناولوا التوافق في حياة المؤسسات بدأوا من نقطة الصراع[٢٧].

(27) Westrum, R. & Samaha, K. Complex Organizations: Growth, Struggle and Change. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984. pp. 100-281.

وإذا انتقلنا من هذه الملاحظة العامة الى البعد الأول من أبعاد التوافق في حياة المؤسسات المعاصرة، وهو البعد الخاص بتوافق كل مؤسسة مع نفسها، وجدنا أن كل مؤسسة تقام لتحقق أهدافاً معينة وتنفذ أنشطتها بالكيفية التي تراها محققة لهذه الأهداف. لكن الظروف والتحديات تكون من القوة بحيث تستطيع أن تغير من اتجاهها ومن خططها وأنشطتها. ولما كانت المؤسسات المعاصرة لها كيانات بشرية، فإن التغيرات التي تحدث يمكن أن تؤدي إلى ألوان من الخلافات والصراعات.

ويمكن بصفة عامة، أن نحدد الحالات التي يحدث فيها الصراع بين المؤسسة ونفسها في أربع حالات أساسية، هي:

(١) عندما يحدث خلاف داخل المؤسسة على ما ينبغي أن تفعله.
(٢) وعندما يحدث خلاف داخلها أيضاً حول الكيفية التي تفعل بها ما ينبغي أن تفعله.
(٣) وعندما يحدث خلاف كذلك حول تحديد الأقسام المسؤولة عن أعمال معينة وماهية هذه الأعمال.
(٤) ويضاف إلى ذلك ما يحدث من خلاف حول تحديد الأقسام التي سوف تستفيد مما ينفذ من أعمال.

وهذه الخلافات يمكن أن تؤدي إلى مناقشات ساخنة ومناورات سياسية وخرق لما هو متعارف عليه، وقد تصل إلى استخدام العنف. وهذه الخلافات وما تعنيه من صراع بين الأطراف المعنية يمكن أن يحدث تصدعاً في بنيان المؤسسة، ويضعف قدرتها على أداء رسالتها، ويعرضها لعواقب وخيمة في مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة، وفي مواجهة بيئة اجتماعية ضاغطة عليها.

ويعوق هذا الصراع بشدة قدرة المؤسسة على العمل. وإذا لم تستطع إدارتها العليا أن توحدها وتوجهها نحو هدفها، فإن المؤسسة لن تستطيع أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، مما يعرضها إلى احتمالين: فأما أن تتوزع جهودها وتتبعثر بين أنماط متناقضة من السلوك، وأما أن تتحول إلى أهداف أخرى لم تخطر على بال أولئك الذين انشأوها، وربما تكون أهدافاً مختلفة تماماً

عن تلك الأهداف المرغوبة. وكلا الاحتمالين يعني أن الادارة العليا في هذه المؤسسة أو تلك فاشلة وغير قادرة على أن تواجه ما يحدث فيها من أشكال الصراع. ويمكن القول أن الصراع يعتبر من أكثر المشكلات التي تواجه الإدارة العليا أهمية.

وإذا حاولنا أن نبحث في أسباب الصراع داخل المؤسسات المعاصرة، فإنه ينبغي أن ننظر إلى تقسيم هذه المؤسسات إلى مؤسسات يحكم إدارتها نمط عقلاني Rational Model ومؤسسات يحكم إدارتها نمط طبيعي Natural Model والنمط العقلاني في الإدارة ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام آلي وضع لتحقيق غرض معين، وبالتالي يتولد الصراع من حدوث خطأ في هذا النظام. بينما ينظر النمط الطبيعي في الإدارة إلى المؤسسة ككائن عضوي يشكل تاريخه وتجاربه الماضية سلوكه الحالي، وبالتالي، فإن الصراع يتولد هنا من عدم قدرة المؤسسة على أن تتكيف مع متطلبات بيئتها.

ونستطيع أن نتبين الاختلاف بين النمطين في نظرتهما إلى أسباب الصراع في مؤسسة معينة، إذا عرفنا الكيفية التي ينظر بها كل منهما إلى تقسيم العمل كأساس من أسس التنظيم الإداري المعمول بها في كل المؤسسات المعاصرة. فالنمط العقلاني في الإدارة ينظر إلى تقسيم العمل على أنه يعني عدة إدارات مختلفة تنفذ واجبات مختلفة، ويسير العمل بطريقة معقولة، ولا يترتب على ذلك بالضرورة أية مشكلات. بينما يعترف النمط الطبيعي في الإدارة بأنه عندما تنفذ الادارات المختلفة واجبات محددة تحديداً قاطعاً، فإن كلاً منها يفكر في واجباته الخاصة فقط، إلى الدرجة التي يمكن أن يهمل عندها الادارات الأخرى، مما يخلق بيئة مناسبة ومغذية للصراع بين الادارات المختلفة. وبالتالي، فإن النمط العقلاني جامد ويعتبر الصراع نوعاً من الخلل الاداري، بينما النمط الطبيعي مرن ويعتبر الصراع حالة طبيعية ومحتملة.

ويترتب على هذه النظرة المتفاوتة إلى طبيعة الصراع، أن النمط العقلاني يرى أن مواجهة الصراع تكون بقرارات من الادارة العليا، مما قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع، لأن الأقسام المختلفة لا يتاح لها رؤية الجوانب المختلفة

للصراع بينها. بينما يرى النمط الطبيعي أن مواجهة الصراع تكون باشراك الأقسام والإدارات المختلفة في مواجهة الصراع بينها مواجهة جماعية بعد أن تتبادل وجهات النظر المختلفة، مما يؤدي إلى سرعة تهدئة الصراع وبالتالي إلى التقليل من حدته.

وهناك أسباب أخرى غير الاختلاف بين الأنماط الإدارية التي تحكم المؤسسات المعاصرة. فسريان العمل في المؤسسات الاقتصادية يجعل من الطبيعي أن تكون الأقسام والإدارات متداخلة ومعتمدة على بعضها. وهذا يتطلب إحداث نوع من التزامن في سريان العمل حتى لا يقف أو يتعطل. بينما نرى أن الأقسام والإدارات في المؤسسات الحكومية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال، ولكنها تخدم جهات تشريعية مختلفة. ويكون من الطبيعي هنا أن تمارس كل إدارة الضغط من خلال الجهات التشريعية التي تخدمها لكي توفر لنفسها وضعاً أفضل أو مزايا أكبر على حساب الإدارات الأخرى. وهذا يعوق العمل لما يترتب عليه من تشجيع للصراع بين الأجزاء المختلفة لكل مؤسسة منها من أجل اعتمادات أكبر أو سلطات أوسع، وما شابه ذلك. أما بالنسبة للمؤسسات الاجتماعية، فإن الوضع يختلف، حيث إن تقسيم العمل بين الأعضاء الذين يعملون طول الوقت بأجر والأعضاء المتطوعين أو العاديين قد يؤدي إلى الصراع بين أعضاء هذه المؤسسات.

كما أن هناك أسباباً أخرى للصراع تتصل بالأشخاص الذين تقوم عليهم. فإذا لم توجد سياسة واضحة للمؤسسة، فإن الاختلاف بين شخصيات هؤلاء الأشخاص وخلفياتهم يحمل في طياته احتمالات الصراع. ولذلك، يكون من المهم بالنسبة لأية مؤسسة أن تحدث قدراً من النمطية بين العاملين في كل مستوى إداري حتى تقلل من الاختلاف بين شخصياتهم، وبالتالي تقلل من احتمالات الصراع بينهم.

ويضاف إلى ذلك، ما قد يحدث بين المهنيين وغير المهنيين في مؤسسة معينة من اختلاف في الاتجاهات، والذي يؤدي بدوره إلى الصراع بينهم. فعندما يكون الشخص مهنياً، فإنه لا يملك نوعاً متخصصاً من المهارات

فحسب، ولكنه يملك أيضاً رأياً في كل المشكلات التي تواجه المؤسسة وفي كيفية معالجتها. وعندما تجد هذه الآراء معارضة، فإن المهنيين ينسبون ذلك إلى الآخرين الذين لا يملكون القدرة الفنية التي تمكّنهم من اتخاذ قرار في مسألة ما. وهذا بلا شك يغذي الصراع في المؤسسات المعاصرة بمصدر أساسي.

ويضاف إلى ذلك أيضاً، ما قد تولده سياسة الترقية التي تتبعها مؤسسة ما من أسباب للصراع. ففي كثير من المؤسسات، وخاصة الاقتصادية منها، تتم ترقية المدير بناء على ما حدث في إدارته من تحسن. وهذا يجعل كل مدير يؤكد على صورة إدارته على حساب الإدارات الأخرى، مما يخلق الصراع بين المديرين على حساب المؤسسة ككل.

وأخيراً، نأتي إلى سبب من أهم الأسباب الدائمة في المؤسسات المعاصرة، ونقصد به ما يحدث لكل مؤسسة منها من تغير. والتغير في هذه المؤسسات ظاهرة طبيعية، ويحدث لأكثر من سبب. فقد يحدث نتيجة لتغير في أيديولوجية المؤسسة أو لتغير الظروف الخارجية، أو لتغير في القيادة، أو قد يحدث لزيادة كفاءة المؤسسة، غير أن الكفاءة نفسها نسبية. فما قد يعتبر كفؤاً اليوم، قد لا يعتبر كذلك غداً. ولكي تزيد كفاءة مؤسسة ما لا بد أن تلجأ إلى أساليب كثيرة، منها ما يتصل باجراءات العمل أو بتكنولوجيته. ودائماً يترتب على هذه التغيرات صراع بين المحافظين أنصار الأساليب القديمة والمجددين أنصار الأفكار والأساليب المستحدثة.

وللصراع في حياة المؤسسات المعاصرة ايجابياته وسلبياته، سواء بالنسبة لقدرتها على العمل، أو بالنسبة لرفاهية العاملين فيها. وقد يكون من الشائع، أن الصراع يمكن أن يقضي على رسالة مؤسسة ما، لكن هذا الصراع إذا أحسن توجيهه، يمكن أيضاً أن تكون له قيمة ذات مغزى ايجابي لكل مؤسسة. غير أن هذا لا يحدث إلا إذا توافرت ظروف مواتية. وتبين من الدراسات العلمية، أن هذه الظروف المواتية تتوافر إذا توافر شرطان، هما:

١ ـ أن تكون الوحدات المتنافسة مستقلة بأكثر منها متداخلة أو معتمدة على بعضها، وألا تكون منافستها على نفس الامكانات.

٢ ـ أن تكون المنافسة مقيدة أو محكومة، حتى لا يعاني الخاسر من الإحباط النفسي.

والمنافسة التي يتوافر لها هذان الشرطان، يطلق عليها المنافسة الودية. ورغم أهميتها وايجابياتها إلا أن الجانب الأعظم من الصراع في المؤسسات المعاصرة لا يأخذ هذا الشكل الودي. وقد يؤدي في أقصى درجاته إلى نوع من العزلة بين الأقسام والادارات المختلفة، وهو ما يسمى بالتصدع في كيان المؤسسة، والذي لا يكون له تأثيره المدمر على قدرتها فحسب، بل وعلى مستقبلها أيضاً.

ولذلك، تعمل إدارة المؤسسة على معالجة هذه العزلة بين الأقسام والإدارات، حتى لا تصل بالمؤسسة إلى هذا الوضع السيىء فتزيد من الاتصال بين العاملين فيها وتشجع على تبادل وجهات النظر، وتشكل اللجان المشتركة وتطور التنسيق بين أعمالهم، لتصل إلى ما يمكن أن نسميه بوحدة الاتجاه المشترك بين العاملين. ويكون النمط الطبيعي في الإدارة هنا أكثر مرونة من النمط العقلاني، حيث لا تقتصر جهوده من أجل تحقيق هذه الوحدة على بيئة العمل، بل تمتد كذلك الى البيئة الاجتماعية، إنها تحدث نوعاً من التكيف الاجتماعي بين الجماعات المختلفة لتدعم علاقات العمل المتداخلة. وتمكن كل عضو في المؤسسة من أن يرى الصورة العامة التي يمكن أن تتحقق من خلال تدريبه وحرصه على أن يقول رأيه فيما يسهم به من أعمال، مع امداده بالمعلومات الكافية والدقيقة حول رسالة المؤسسة وأنشطتها، وليس فقط حول الجزء المطلوب منه عمله.

ولا شك أن هذه الأساليب الايجابية التي تحاول بها الإدارة العليا في المؤسسات المعاصرة، وخاصة تلك التي تخضع للنمط الطبيعي في الإدارة تنقلنا إلى مزيد من تحليل دور الإدارة العليا في الانتقال بالمؤسسة من حالة الصراع بكل أشكالها ودرجاتها إلى حالة التوافق النسبي بأقصى درجاته. فكلما كان التوافق النسبي أقرب إلى الكمال، كلما تحققت درجات عالية من التوازن في حياة المؤسسة. وهذا هو الهدف الأسمى لكل شخصية إنسانية ولكل شخصية

اعتبارية أيضاً من خلال حركتها داخل مجالها النفسي والاجتماعي.

ويمكن أن نعرّف الإدارة العليا القادرة على تحقيق التوافق النسبي في حياة المؤسسات المعاصرة بأقصى درجة ممكنة، بأنها الإدارة القادرة على توجيه مؤسستها خلال ظروف غير مرئية أو غير محددة تجاه هدف أقصى. أنها ينبغي أن تكون قادرة على إدارة الصراع والتحكم فيه، قادرة على تغيير الإمكانيات والأولويات بالدرجة التي تمثل أهمية حيوية لنجاح المؤسسة.

إن الإدارة العليا التي تستطيع أن تحقق ذلك، هي تلك الإدارة العليا التي تملك وضوح الرؤية للهدف الذي تتجه إليه، ووضوح الرؤية لما ينبغي أن تفعله المؤسسة للوصول إليه، ووضوح الرؤية للخطوات التي ينبغي عليها اتخاذها للوصول بالمؤسسة إلى هذا الهدف الواضح. ووضوح الرؤية هذا بكل أبعاده لن يتحقق إذا لم تستطع الإدارة العليا أن تقنع العاملين بكافة مستوياتهم بالطريق الذي اختارته وحددته وأهميته. ولذلك، ينبغي أن تضاف هنا إلى قدرات الادارة العليا اللازمة لنجاحها قدرة أخرى هي القدرة على إقناع الآخرين بأن يبذلوا ما في وسعهم لتحقيق ما يطلب منهم. وليكن واضحاً هنا، أن الإدارة العليا عليها أن تتحرك دائماً داخل إطار من وحدة المؤسسة وتناسقها وتكاملها، وعلى ضوء قيم تنظيمية يجسمها تنظيم اجتماعي مرن.

ب ـ توافق المؤسسة مع بيئة العمل:

من المعروف أن كل مؤسسة تعتمد اعتماداً كاملاً على العاملين بها، لأن هذا العنصر البشري ينظم ويدار لتحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك، على كل مؤسسة أن تكون قادرة على أن تسيطر على هذا العنصر البشري بصفة دائمة لكي يؤدي العمل بالكيفية التي تتناسب مع تحقيق الأهداف. غير أنه، من جهة أخرى، نجد أن العاملين يحاولون أن يؤثروا على المؤسسة من أجل تحديد الأعمال التي تناسبهم وكيفية أدائها، وأحياناً يحاولون أن يؤثروا على ما تفعله المؤسسة ككل. ومن هنا، ينتج الصراع بين المؤسسة والعاملين من أجل أن يحقق كل طرف منهما ما يستهدفه من تأثير على الطرف الآخر.

وعلى ذلك، نجد أن هذا الصراع بين المؤسسة والعاملين يأخذ شكلين: أحدهما، يتصل بمحاولات العاملين للمساهمة أو للاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. وثانيهما، يتصل بمحاولات الادارة العليا للسيطرة على العاملين. ولا شك أن لهذا الصراع بينهما نتائج هامة، سواء فيما يتعلق ببيئة العمل أو فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها. ففي بيئة العمل، سوف تؤثر نتائج هذا الصراع على الحياة العملية اليومية للعاملين ولمسيرتهم المهنية. وفي البيئة الاجتماعية، سوق تؤثر نتائج هذا الصراع على نظرة البيئة الاجتماعية إلى المؤسسة، والتي يتحدد بناء عليها مدى امكانية اعتماد البيئة الاجتماعية عليها والثقة في كفاءتها وأخلاقياتها.

ويضاف إلى ذلك، أن هذه النتائج في جملتها، يمكن أن تؤدي إلى زيادة حدة الصراع أو إلى الاتجاه بالمؤسسة نحو التوافق النسبي. فإذا كانت النتائج في جملتها سلبية زادت حدة الصراع، وإذا كانت ايجابية اتجهت المؤسسة بالعاملين فيها إلى التوافق النسبي. وبالتالي، يمكن أن نتصور أن اصطدام إرادة العاملين بإرادة الإدارة العليا، يمكن أن يؤدي إلى حدة الصراع، وأن محاولات الإدارة العليا للتوفيق بين ارادتها من ناحية، وإرادة العاملين من ناحية ثانية، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التوافق النسبي.

وإذا بدأنا بتناول الجانب الأول لهذا الصراع، وجدنا أن الإدارة العليا في كل مؤسسة تنظر إلى الفرد داخل المؤسسة على أنه ترس من آلة، يستهلك ويستبدل. وبالتالي، فإن بيئة العمل، وهي المكان الذي ينبغي أن يتناسب معه الترس، يمكن أن تنظم وتصمم بدون اعتبار لرغبات الفرد وحاجاته. ولا شك، في أن العامل لن يقبل هذه النظرة، فهو يريد أن يسيطر على ما يفعل. وهو يريد ألا يعامل كأجزاء مستهلة. ولكنه يريد أن يعامل كانسان يفكر ويعقل ويملك شيئاً يسهم به. إنه يريد بايجاز أن يساهم في قرارات الادارة العليا، وخاصة تلك التي تؤثر عليه.

وهناك إدارات عليا ترى امكانية مواجهة هذه الرغبات التي يشعر بها العاملون بتحسين الظروف في بيئة العمل. ولكن بدون تحقيق مساهمتهم في

قـراراتها بـدرجة ملمـوسة. فهي تـوفـر لهم وجبـات خفيفـة أو تقيم لهم حمـامـاً للسباحة أو تـوفر الـراحة لهم أثنـاء العمل. إنها تحـاول أن تطور نـوعية العمـل وظروفه، ولكن بدون التخلي عن سيطرتها الكاملة.

وهناك إدارات عليا أخـرى توفـر مساهمـة العاملين في قـراراتها بمستـويات متفاوتة، قد تبدأ بتحقيق درجة بسيطة من المساهمة داخل إطار مستـوى تنظيمي من المستويات الدنيا، أو بتحقيق درجـة أكبر من المسـاهمة عـلى مستوى الـوحدة التنظيمية التي تنتمي إليها جماعة عمل معينة، أو بتحقيق درجة أكبر من سابقتها بالمساهمة على مستوى مؤثر عـلى سير العمـل، وتكون المسـاهمة في هـذا المستوى الأخير غير رسمية.

وبانتقال المساهمة من الدرجة الدنيا إلى الدرجة الأخـيرة، تصبح المسـاهمة غير رسمية وتصبح أيضاً لاحقة بأكثر من سابقة. بمعنى أن تكون مساهمة العامل هنا كرد فعل أو استجابة لقرارات معينة، ولكنه لا يستطيع بسهولة أن يسهم في صنعها.

ويـلاحظ هنا أن المسـاهمة الـرسمية للعـاملين في قرارات الإدارة العليـا، تكون غالباً في المؤسسات الاجتماعية، ونادراً ما تكون في المؤسسات الاقتصادية. ففي داخل الاطار التنظيمي للمؤسسات الاجتماعية، تأخذ بتمثيـل الفرد، لكي تحقق رغباته. وهنـاك في الاتحادات المهنيـة والأحزاب السيـاسية، مثـلاً، قنوات اتصال كالانتخابات والاجتماعات، تنعكس من خلالها إرادة الأعضاء على أعمال المؤسسـة. غـير أن لهـذا الـوضـع استثنـاء. فكلما كـبر حجم هـذه المؤسســات الاجتماعية، كلما ضعف تأثير العضو على النتائج التي تحققهـا. بل أنـه لوحظ أن هذه المؤسسات الاجتماعية الضخمـة تتجه إلى حكم الأقليـة. فهذه الأقليـة التي ينبغي أن تمثل مؤسستها تتجه إلى أن تصبح إدارة عليا حقيقية لها.

كما يلاحظ أن الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصـادية الأمـريكية لا تـوفر منـاخاً صـالحاً في بيئـة العمل لكي تتحقق المسـاهمة الفعليـة للعاملين. إن هـذه الإدارة العليا تريد أن تدير مؤسساتها وتسيطر عليها. وهي تتوقع أن تفعل ذلـك من خلال تفويض بعض سلطاتها إلى المستويات الإدارية المختلفـة، ولكن بدون

أن تضيع وحدة التوجيه من يديها. أنها تفعل ذلك، لأنها ترى أن تحقيق مساهمة العاملين في قراراتها يمكن أن يهز صورتها فتبدو كما لو كانت غير قادرة على الإدارة. إنها ترى أن الإدارة تعني السيطرة أو القيادة ولا تعني مجرد التنسيق ومن ثم، فإن الأفكار والقرارات ينبغي أن تنساب من أعلى إلى أسفل، وليس العكس[28].

ويبدو أن العاملين في هذه المؤسسات الاقتصادية الأمريكية أصبحوا أقل حماساً للمساهمة الواسعة في إدارتها. فقليل منهم يملك خبرة التعامل مع مواقف يتحمل خلالها مسؤولية نجاح الجماعة أو فشلها. ولا تعني المساهمة في نظر معظمهم إلا حدوداً ضيقة تقتصر على أعمالهم المباشرة، لأنهم أصبحوا يشكون في أي خطط معلنة تستهدف توسيع مساهمتهم في اتخاذ القرارات نتيجة للمحاولات الفاشلة التي قامت بها الإدارة العليا.

ومع ذلك، تبقى المساهمة أسلوباً له أهمية في تطوير القرارات ازدارية ورفع الروح المعنوية. غير أن تطبيقها يتطلب ذكاءً وتخطيطاً سليماً. ومن المنطقي القول بأن ما يمكن أن يصل إليه العقل الجماعي للعاملين جميعهم وبكل مستوياتهم أرقى مما يصل إليه العقل عند جزء منهم.

ثم إن هناك واقعاً آخر يشجع المؤسسات على الأخذ بأسلوب المساهمة، وهو أن هذا الأسلوب يقي المؤسسة من لجوء العاملين إلى ممارسة تأثيرهم من خلال أساليب ضارة وغير مرغوبة، كالإبطاء في العمل أو الإضرابات والاختلاسات والانقسامات، وما شابه ذلك من الأساليب التي تحطم نظام المؤسسة وتعوق أعمالها.

أما بالنسبة للجانب الآخر للصراع بين الإدارة العليا والعاملين، ونقصد به محاولات الإدارة العليا للسيطرة على العاملين، فإننا نجد أنه على الرغم من أن العاملين في كل مؤسسة يشغلون اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا والباحثين في مجال المؤسسات، لأنهم القاسم المشترك بين كل المؤسسات، حيث

---

(28) Westrum, R. & Samaha, K. Ibid, p. 173.

يمكن النظر إلى كل مؤسسة على أنها تنظيم سلوكي يقوم على العاملين، إلاّ أن إدارتهم والسيطرة عليهم لا تزال مشكلة حقيقية في كل مؤسسة.

ويعود جزء من هذه المشكلة إلى ما بين الناس من اختلافات. فالأسلوب الذي يصلح مع بعضهم، قد لا يصلح مع البعض الآخر. ويعود جزء آخر من هذه المشكلة إلى قدرة الإدارة العليا، فالمؤسسة التي ينبغي أن تتنوع فيها الأساليب المستخدمة للسيطرة على العاملين، نجد الإدارة العليا لا تستخدم إلا أسلوباً واحداً. رغم أنه لا يوجد حتى الآن أسلوب واحد يصلح لكل المواقف والحالات.

وهناك جانب ثالث من هذه المشكلة لا يمكن أن نعيده ببساطة إلى عدم كفاءة الأساليب المستخدمة أو إلى تناقض وتضارب نتائجها، بل أنه يعود إلى التطبيق ذاته. فلو أمكن معرفة صلاحية أساليب معينة لمواقف معينة أو لحالات معينة، فإنه قد يكون من الصعب تطبيقها.

وفي مواجهة هذه المشكلة، ينبغي أن تعترف الإدارة العليا في كل مؤسسة أن بيئة العمل مكان مشترك بينها وبين العاملين. ويكون على الإدارة العليا ألا تنظر إلى العاملين كوسائل لتحقيق غايات معينة، وإنما عليها أن تنظر إليهم كغايات في حد ذاتها. وبالتالي، فإن الأساليب التي تستخدمها في مواجهتهم ليست لمجرد السيطرة عليهم واجبارهم على أداء أعمالهم التي تحددها لهم، وإنما هي أعمال ذات قيمة لهذه البيئة المشتركة بينهم.

وبناء على ذلك، يرى الباحثون أن عملية إدارة المؤسسة لها ثلاثة جوانب رئيسية، هي: التوجيه والدافع والتأكيد. فالناس تريد أن تعلم طبيعة أعمالها، وأن يكون هناك دافع لهذه الأعمال، وأن ترى وتتأكد من أن هذه الأعمال نفّذت. وهذه الاتجاهات الثلاثة ممثلة في الاتجاهات الإدارية الحديثة كالإدارة بالمساهمة والإدارة بالأهداف، وإن كان تنوع الأساليب التي تستخدمها هذه الاتجاهات الادارية الحديثة يثبت إمكانية تعدد الأساليب التي يمكن بها تنفيذ الجوانب الرئيسية الثلاثة لعملية إدارة المؤسسة.

فمثلاً، بالنسبة للتوجيه، وهو الجانب الأول لعملية الإدارة، تختلف المؤسسات حول حدود المعلومات التي تعطيها للعاملين ونوعيتها. فهل تعطي العامل معلومات تتصل بما يعمله وكيفية عمله؟ أم أن المدير يحدد الهدف من العمل ويترك العامل يقرر أفضل الطرق للقيام به؟ والاختيار هنا يحدد نوعية المدير، فهو في الاختيار الأول قائد وموجه، وهو في الاختيار الثاني مشارك.

ومثلاً ثانياً، بالنسبة للدافع، وهو الجانب الثاني لعملية الإدارة، نجد أن المؤسسات تختلف في نوعية الدوافع التي ترى إشباعها من خلال العمل، والكيفية التي يمكن تحويلها بها إلى مثيرات للعاملين تدفعهم إلى الاقتناع بأهمية ما يقومون به من أعمال أو ما يكلفون به من أعمال. ولعل هذا يتوقف بدرجة كبيرة على ما يتوفر من اشباع داخل بيئة العمل في مؤسسة معينة، وما لا يتوفر من إشباع. فالدراسات العلمية تقول، بأن الحاجات تنتظم أهميتها عند الناس على شكل هرمي، وما يشبع منها ينزل إلى القاعدة، وتعلو الحاجة التي تلي ما أشبع في الأهمية، وهكذا. وبالتالي، فإن هناك خيارات كثيرة أمام الإدارة العليا.

ومثلاً ثالثاً، بالنسبة للتأكيد، وهو الجانب الثالث لعملية الإدارة، نجد أن المؤسسات تختلف كذلك فيما تصل إليه من خيارات. فهل ينبغي أن يتأكد العاملون من انجاز الأعمال في كل المراحل؟ أم تتأكد من نتائجها فقط؟-وهل التأكد يتم تحقيقه في كل ساعة أم في كل يوم أم في كل أسبوع أم في كل شهر؟ وهكذا، نجد أن الاختيار ليس واحداً وليس بسيطاً.

وخلاصة القول هنا، أن الصراع بين المؤسسة والعاملين في بيئة العمل مصدره الأساسي عدم الاعتراف بالعنصر البشري وبكيفية التعامل معه. وإذا كان التخلص من الصراع يؤدي إلى حدوث التوافق النسبي بين المؤسسة وبيئة العمل، فإن السير في هذا الطريق يبدأ بخطوة هامة، وهي الاعتراف بالعنصر البشري وأهميته، والوصول إلى كيفية مناسبة للتعامل معه. ومجمل النتائج التي انتهت اليها الدراسات العلمية في هذا المجال، هو أن الاقناع هو السبيل الأمثل. ولعل مراجعة سريعة على مضمون الجوانب الثلاثة لعملية الإدارة كما يراها الباحثون تثبت هذا الإستنتاج وتؤكده.

ج - توافق المؤسسة مع البيئة الاجتماعية:

توجد المؤسسات المعاصرة في حالة تفاعل دائم مع بيئاتها الاجتماعية. ففي خلال دورة الحياة لكل مؤسسة تمارس البيئة الاجتماعية تأثيرها عليها. إنها توجدها وتدفعها وتشكّلها وتتحداها. فالبيئة الاجتماعية هي التي تهيىء الظروف لنشأة مؤسسة معينة، وهي التي تحد من نموها أو تسهل نموها. وهي التي تخلق تحديات أمامها وتفرض عليها مواجهتها. وإذا لم تواجه المؤسسة تحديات البيئة الاجتماعية بكفاءة وإيجابية، فإنها قد تنكمش أو تعجز أو تموت. ولذلك، تضع كل مؤسسة بيئتها الاجتماعية في الحسبان دائماً، وتحاول أن تفهمها وتتعامل معها بفعالية.

ونستطيع أن نحدد هنا ثلاثة جوانب أساسية، تصور أبعاد التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية وصولاً إلى تحقيق نوع من التوافق النسبي معها. فهناك المحاولات المستمرة من جانب المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة الاجتماعية من خلال الخيارات الاستراتيجية التي تختار من بينها. وهناك التفاعل مع شبكة المؤسسات الواسعة الموجودة في البيئة الاجتماعية والتي تعتبر المؤسسة عضواً فيها، والتي تتأثر بها وتؤثر فيها. ثم هناك الجانب البشري للبيئة الاجتماعية Population Ecology. وما يترتب عليه من تفاعل مع التغيرات التي تحدث له.

وتصور هذه الأبعاد الثلاثة النظرة إلى المؤسسة على أنها عضو في بيئة محيطة بها، وترتبط بها وبالأعضاء الآخرين بعلاقات حيوية، شأنها في ذلك شأن الكائن الحي في علاقاته ببيئته وبالكائنات الحية المماثلة التي تعيش معه فيها. وتتفاعل المؤسسة مع بيئتها الاجتماعية من خلال سلسلة من التأثيرات المتبادلة بينهما.

فقد يكون التأثير المتبادل من خلال الناس العاملين في المؤسسة والمحيطين بها. وكل يوم يدخل إلى المؤسسة العاملون فيها قادمين من البيئة الاجتماعية، ويخرجون منها عائدين إلى البيئة الاجتماعية. وخلال هذه العملية اليومية يكون التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية، ثم إن هؤلاء العاملين يتغيرون ويتبدلون على المدى الطويل. وهذا مجال آخر للتأثير المتبادل. أضف إلى ذلك

المستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة داخل بيئتها الاجتماعية. وهذا مجال ثالث لتبادل التأثير.

وقد يكون التأثير المتبادل من خلال السلع والخدمات. فالمؤسسة تأخذ المواد الخام والاعتمادات المالية من البيئة الاجتماعية، وتعيدها اليها على شكل سلع وخدمات. وهذا أيضاً مجال لتبادل التأثيرات بينهما على أساس من الاعتماد المتبادل.

وكذلك، قد يكون التأثير المتبادل من خلال السلطة. فكل مؤسسة تحتاج إلى السلطة لكي تعمل. وتستمد هذه السلطة من البيئة الاجتماعية على شكل الحماية القانونية والشرعية العامة. وتسيطر البيئة الاجتماعية على المؤسسة من خلال التنظيم القانوني والتأييد العام. وتحاول المؤسسة بدورها أن تسيطر على البيئة الاجتماعية من خلال محاولاتها العلنية والضمنية للاحتيال على الأنظمة السياسية والاقتصادية والفكرية وممارسة فنون الاقناع في مواجهتها.

وتأتي نتائج هذه الاعتمادات والتأثيرات المتبادلة، لكي تحدد مكانة المؤسسة داخل بيئتها الاجتماعية. وبالتالي، تحدد توافقها معها. إن ما تحققه المؤسسة من مكانة في بيئتها الاجتماعية يمثل خطى حياتها. ولكي تحافظ على هذه المكانة أو ترتفع بها، ينبغي عليها أن تتعامل مع بيئتها الاجتماعية بنجاح، حتى لا تتقلص هذه المكانة أو تختفي أو تحتلها مؤسسات أخرى، أو تضطر البيئة الاجتماعية إلى تقييد حركتها. ولعل هذا التعامل الناجح مع البيئة الاجتماعية يتصل اتصالاً وثيقاً بدورها داخلها، بحيث يمكن القول أن نجاح المؤسسة في دورها يعني أنها تتعامل بنجاح مع بيئتها الاجتماعية. ولذلك، كان على كل مؤسسة أن تدافع عن مكانتها في بيئتها الاجتماعية من خلال نجاحها في أداء دورها.

غير أنه من المتوقع هنا، أن تكون العلاقة التأثيرية المتبادلة بين كل مؤسسة وبيئتها الاجتماعية كبندول الساعة، نظراً لكثرة التغيرات في البيئة الاجتماعية وما ينتج عنها من تحديات في كل الاتجاهات والأبعاد التي تعنيها هذه العلاقة بينهما. ومن ثم، فإن الصراع بينهما، كطرفين متقابلين، يصبح أمراً طبيعياً، وتصبح محاولات التكيف من جانب كل مؤسسة من أجل الوصول إلى توافق نسبي مع بيئتها الاجتماعية أمراً عادياً كذلك.

ولا شك أن محاولات التكيّف التي تقوم بها كل مؤسسة، لا تقتصر فقط على الممارسات والقرارات والسياسات، وإن كان هذا جانب عظيم الأهمية، وإنما لكي يصل التكيّف إلى أقصى درجات التوافق، ينبغي أن تتضمن هذه المحاولات أيضاً استخدام فنون الاقناع وأساليبه. وباستخدام الاقناع في مواجهة كل الجماعات والمؤسسات الأخرى، تستطيع كل مؤسسة أن تحافظ على مكانتها. بل أنها تستطيع أيضاً أن تطور هذه المكانة من أجل تحقيق درجات أكبر من التوافق مع متغيرات بيئتها الاجتماعية وتحدياتها.

المؤسسات المعاصرة كاطارات اجتماعية للإقناع التأسيسي:

لقد تبيّن أن كل مؤسسة معاصرة تستخدم الإقناع التأسيسي كأحد الأساليب المؤثرة في علاقاتها مع نفسها ومع بيئة العمل داخلها ومع البيئة الاجتماعية المحيطة بها. إنها تحتاج إليه وهي تنمو وتتطور وتتغير، وتحتاج إليه وهي تتكيف وتتوافق، لأنه يخلق المناخ النفسي المناسب لهذه الحالات جميعها. فكل تطور يحدث لها تحتاج إلى أن تدعم ايجابياته وتقاوم سلبياته، وكل تغير تحدثه تحتاج إلى أن تقتنع به وتقنع به الآخرين سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، وكل تكيف مع الظروف والتحديات التي تواجهها تحتاج إلى أن تدعم نتائجه بالإقتناع والاقناع، وكل درجة من التوافق تحققها تحتاج إلى أن تصل بها إلى أبعادها ومغزاها أملاً في المحافظة عليها أو في تطويرها إلى درجة أكبر منها.

إن كل مؤسسة معاصرة تستطيع بالإقناع التأسيسي أن تمهد لكل تطور أو تغيّر أو تكيّف أو توافق، وأن تدعم كل خطوة من خطوات تطبيقه، وأن تتعامل مع سلبياته فتقومها، وأن تعمق ايجابياته فتثبتها. ذلك لأنها تتعامل مع بشر، سواء داخل بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. والتعامل مع البشر، بكل ما لهم من حاجات ودوافع متباينة وشخصيات مختلفة وعقول متفاوتة، يتطلب اقناعهم بكل محاولة تستهدف التطور أو التغير أو التكيف أو التوافق.

وكل مؤسسة معاصرة تمارس الاقناع التأسيسي كنظام اجتماعي متكامل له

شخصية اعتبارية متميزة. وهي بهذا النظام الاجتماعي ذي الشخصية المتميزة تحيط ديناميات الإقناع التي تمارسها في مواجهة الجماعات المقابلة بها بإطار اجتماعي، تعتمل داخله كل العناصر التي تشكل نظامها الاجتماعي. وهي بهذه العناصر تضغط وتوجه وتؤثر.

ولكي نوضح هذه الحقيقة وأبعادها، نستطيع أن نتصور كل مؤسسة معاصرة على أنها جماعة من الجماعات المعقدة التي يقوم عليها النظام البنائي للمجتمع الذي تنتمي إليه، وهي كذلك بالفعل، حيث يتوفر فيها كل صفات الجماعات المشكلة لمجتمعاتها. ففي دراسة علمية قام بها أكوف F. Acuff وآخرون، تبين أن الجماعات التي يقوم عليها كل مجتمع تتصف بما يأتي[٢٩]:

- أن تكون لها وحدة تميزها ككل وتميز أعضاءها في مواجهة الجماعات الأخرى.
- أن يكون لها بناء اجتماعي أي بناء دينامي متحرك.
- أن تكون أدوار أعضائها محددة تحديداً واضحاً.
- أن تكون بين أعضائها علاقات متبادلة.
- أن يتوفر لها قواعد سلوكية متعارف عليها أو منصوص عليها.
- أن يكون لها مصالح مشتركة وقيم مشتركة.
- أن تعرف طريقها إلى أهدافها.
- أن يتوفر لها استقرار نسبي واستمرار نسبي.

ولا شك في أن كل هذه الصفات تتوفر في كل مؤسسة من المؤسسات المعاصرة. ثم إن المؤسسة، كجماعة معقدة، تتكوّن من جماعات مركبة، وكل جماعة مركبة تتكوّن من جماعات بسيطة. وتعتبر الجماعة البسيطة هي الوحدة الأولى في تكوين الجماعات المعقدة، أي في تكوين كل مؤسسة معاصرة. وهي وحدة وظيفية تتفاعل مع الجماعات الأخرى بشتى ألوان التفاعل وأشكاله وبكل ما ينتج عن تفاعلها من تأثيرات عليها وعلى الجماعات الأخرى داخل الجماعة المركبة التي تنتمي إليها. وكل جماعة مركبة وحدة وظيفية متفاعلة أيضاً مع

(29) Acuff, F. & Others. From Man To Society. Hinsdale, Illinois: Dryden Press. 1973. pp. 149-150.

الجماعات المركبة الأخرى داخل إطار الجماعة المعقدة التي تنتمي إليها، وكل جماعة معقدة تتفاعل مع الجماعات المعقدة الأخرى داخل البيئة الاجتماعية التي تنتمي إليها، وهكذا. وهذه التفاعلات جميعها تشكل ما يعرف باسم التفاعل الاجتماعي داخل كل مجتمع.

ويقوم التفاعل الاجتماعي، بكل مستوياته ابتداء من الجماعة الصغيرة على ثلاث عمليات أساسية، هي: الصراع والمنافسة والتعاون. ويحكم هذه العمليات جميعها حدود ثقافية، تتشكل أساساً من ثقافة المجتمع ممزوجة بالثقافة الخاصة لكل جماعة معقدة، لتخرج من هذا المزيج حدود ثقافية مميزة لكل جماعة معقدة، أي لكل مؤسسة معاصرة.

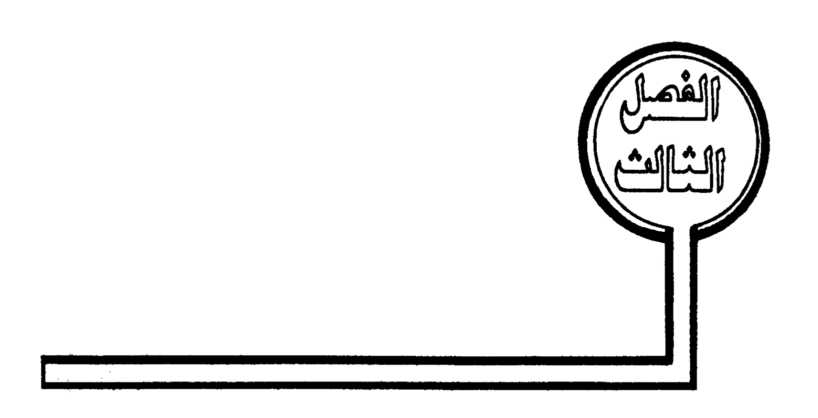
وبذلك، تشكل كل مؤسسة معاصرة نظاماً متكاملاً له حدوده الاجتماعية. فهي تقوم على جماعات من البشر يتحركون داخل نظام دينامي تحكمه ثقافة متميزة، بحيث تتم كل عمليات التفاعل بينها داخل حدود متعارف عليها. وهذا النظام المتكامل بحدوده الاجتماعية يمثل إطاراً اجتماعياً لكل ديناميات الإقناع التأسيسي التي تستهدف توجيه التفاعل بين هذه الجماعات وجهة معينة تخدم المصالح الأساسية لكل مؤسسة.

* * *

وعلى ذلك، لا نستطيع أن ننظر إلى أي مؤسسة معاصرة على أنها كيان عقلاني جامد، كما يصفها بعض رجال الإدارة والتنظيم، ولكنها في الواقع كيان دينامي منظم، تتفاعل داخله جماعات بشرية متصارعة ومتنافسة ومتعاونة، ويحكم حركتها ويوجه مسيرتها محاولات الاقناع التي تقوم بها الإدارة العليا ومن يمثلها. ثم إن هذا الكيان الدينامي المنظم يواجه البيئة الاجتماعية بشخصية اعتبارية متميزة، تحاول أن تتكيف وتتوافق مع متغيراتها وتحدياتها. وتقوم الإدارة العليا ومن يمثلها بالتعبير عن حركة هذه الشخصية المتميزة وأهدافها مستخدمة في ذلك أيضاً محاولات للاقناع.

ومحاولات الاقناع التأسيسي، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية،

يحيطها ويضغط عليها ذلك الإطار الاجتماعي الذي يشكله النظام الاجتماعي المتكامل ذو الشخصية المتميزة لكل مؤسسة. إن كل مؤسسة داخل هذا الإطار الاجتماعي، حياة اجتماعية مشتركة تعج بالحركة والتفاعل، وكل مؤسسة داخل هذا الإطار الاجتماعي، فرد اعتباري في مواجهة الأفراد الاعتباريين الآخرين وفي مواجهة الأفراد والجماعات الأخرى داخل البيئة الاجتماعية التي تنتمي إليها. وهذا يعني أن المؤسسة بنظامها المتكامل وبإطارها الاجتماعي تحيط كل ديناميات الإقناع التأسيسي التي تمارسها الإدارة العليا ومن يمثلها، سواء داخل بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية.



الاطار الموقفي
للاقناع التأسيسي



الإطار الموقفي الذي تجري داخله دينـاميات الاقنـاع يعتبر أحـد العناصر الأساسية المشكلة لكل دينامية للاقنـاع. ويقصد بـالإطار المـوقفي Situational Conterxt تلك الخلفيـة الاجتـماعيـة والمـاديـة والمعنـويـة المستمـدة من الإطـار الاجتماعي المحيط بها، والتي تعطي لدينامية الاقناع دوافعها، والتي تساعد كـلا الـطرفين المتقـابلين في كل دينـامية لـلاقناع عـلى فهم رسالـة الآخـر وتفسـيرهـا والاستجابة لها. والإطار الموقفي، بهذا التعـريف، يحمل تـأثيراتـه على الـطرفين معاً، كما يحمل تأثيراته على النتائج التي تنتهي إليها كل دينامية للاقناع.

والإطار الموقفي اصطلاح علمي يضيق أو يتسع بحسب المتغيرات الكائنة فيه في مواجهة عملية اقناع معينة. ومع أننا نجد بعض الباحثين يستعملون هذا الاصـطلاح استعمـالاً ضيقـاً لا يستـوعب إلا بعض المعـاني المحـدودة، إلا أن النظرة الواقعية لمفهوم هذا الاصطلاح ووظائفه تحتم ربط معانيه بطبيعة عمليات الإقناع التي تتنوع وتتعدد بتنوع تطبيقاته وتعددهـا. فلكل عمليـة اقناع إطـارها الموقفي. ولكل إطار موقفي متغيراته التي تحكم معانيه.

فقـد يعني الإطار المـوقفي ما يسمى بـالأرضيـة المشـتركـة بـين الـطرفـين الداخلين في عملية إقناع معينة. ويقصد بالأرضية المشتركة Common Ground تلك الجوانب المتشابهة التي تخلق تآلفاً بين ميـول الطرفـين وخبرتهـما. ويمكن أن

تؤدي إلى عبور فجوة الخلافات والاختلافات بينهما. وهي، بهذا المعنى، تصبح أكثر اتصالاً بالماضي، لأنها تجمع عوامل تعمقت شخصية كل طرف منهما.

وإذا عرفنا أن الشخصية الانسانية تأتي كنتاج للتداخل والتكامل بين عناصر تتصل بالوراثة والبيئة المحيطة بالإنسان والمجتمع الذي ينتمي إليه، إلى جانب عناصر تتصل بالثقافة والتجارب الخاصة، لأمكن القول بأن الجوانب المتشابهة التي تعنيها الأرضية المشتركة بين الطرفين هنا، تنصرف أساساً إلى عناصر مكتسبة من النظام الاجتماعي المحيط بالإنسان.

وقد يعني الإطار الموقفي ما يسمى بالخلفية المشتركة Common Background ونعني بها وجود بيئة مناسبة أو غير مناسبة للتعامل بين الطرفين الداخلين في عملية اقناع معينة. وهي تجمع عوامل ومتغيرات متباينة. فقد تنصرف إلى العوامل التاريخية المشتركة أو إلى الزمن الذي تجري فيه عملية الاقناع أو درجة الحرارة في الوقت الذي تجري فيه، أو قد تنصرف إلى الحوادث الجارية الضاغطة على الطرفين، أو قد تنصرف إلى التقاليد الثقافية والاجتماعية التي تشكل خلفية لما يدور بينهما. ومن الواضح، أن كلها عوامل ومتغيرات منفصلة عن شخصية كل طرف منهما، وأكثر اتصالاً بالظروف الحالية الموجودة خلال عملية الاقناع ذاتها. ومن الواضح كذلك، أن هذه العوامل والمتغيرات تشكلها ظروف النظام الاجتماعي الذي ينتمي اليه الطرفان ومتغيراته.

وقد يعني الإطار الموقفي أيضاً ما يسمى بالمصالح المشتركة Common Interests وهذا المعنى يتحقق إذا شعر كل طرف من الطرفين الداخلين في عملية إقناع معينة، أن مصالحه الخاصة يمكن أن تتحقق من خلال تحقيق الطرف الأخر لمصالحه الخاصة. ويكون الإطار الموقفي أفضل إذا دعم هذا الشعور المشترك وجود توافق بين الطرفين في الاتجاهات النفسية والعادات والمعتقدات وأنماط السلوك وأساليب الحياة. ولا شك أن هذا المعنى يجد مغزاه إذا ربطناه بالنظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه الطرفان، كبيئة العمل التي تجمع بين العاملين والادارة العليا مثلاً.

ويضاف إلى ذلك، ما يعنيه الاطار الموقفي من معان تتصل بالمثيرات

الاجتماعية. ويقصد بها ما يقدمه النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه الطرفان الداخلين في عملية إقناع معينة من ظروف ومتغيرات تشكل مع الحاجات الانسانية مثيرات أو دوافع لكلا الطرفين. فإذا كانت هذه الظروف والمتغيرات واضحة في علاقتها بالحاجات الانسانية، الى جانب وضوح السلوك المطلوب لاشباع هذه الحاجات، قلنا بأن الإطار الموقفي يقدم مثيرات اجتماعية ايجابية لعملية الاقناع. وإذا حدث العكس، كان الإطار الموقفي عائقاً لعملية الإقناع.

ويضاف إلى ذلك أيضاً، ما يعنيه الإطار الموقفي من معان تتصل بالتنظيمات الاجتماعية التي ينتمي اليها الطرف الذي توجه إليه عملية الاقناع. ويقصد بها تلك الجماعات التي ينتمي اليها. فلقد تبين أن لهذه الجماعات تأثيرها على مدى استعداد الفرد للاقتناع برسالة معينة موجهة إليه من خارج الجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها. وإن كانت هذه الحقيقة ينبغي النظر اليها على ضوء حقيقتين أخريين: أولاهما، تتصل بالإطار الاجتماعي الذي تعيش فيه جماعة أو جماعات معينة، فهذا الإطار الاجتماعي قد يقلل أو يزيد من ضغط هذه الجماعة أو الجماعات على الفرد. وثانيتهما، تتصل بشخصية الفرد ذاته، فكلما كان الفرد أكثر اعتداداً بنفسه وأكثر ثقة فيها، كلما كان أقل تأثراً بالجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها. ومع ذلك، فالحقيقتان لا تنفيان أهمية إدخال هذه التنظيمات الاجتماعية وما تخلقه من ظروف ومتغيرات، كاطارات موقفية لكثير من عمليات الإقناع، إذا أراد القائم بالاقناع أن يكون ايجابياً وفعالاً.

كما يضاف إلى ذلك، ما يعنيه الإطار الموقفي من معان تتصل بالعمليات الاجتماعية المعقدة التي تحدث داخل هذه التنظيمات الاجتماعية التي ينتمي إليها الطرف الذي توجه إليه عملية الاقناع. ولقد حدد الباحثون ستاً من هذه العمليات، هي: تقييم الفرد لذاته وللآخرين داخل جماعته، والاعتماد المتبادل بين أعضاء جماعة معينة، وطبيعة الاتصال بينهم، ودرجة السلطة أو النفوذ التي يتمتع بها كل منهم، والأدوار الاجتماعية للأعضاء وما تخلقه من توقعات مشتركة، والمناظرات أو المقارنات الاجتماعية التي تجري بينهم. ولا شك، أن هذه العمليات الاجتماعية تؤدي إلى علاقات اجتماعية ايجابية أو سلبية، خاصة

إذا وضعنا في الاعتبار ذلك الإطار الاجتماعي الضاغط على هذه الجماعة أو تلك وأعضائها. وهذه العلاقات الاجتماعية تشكل المناخ النفسي والاجتماعي بين أعضاء الجماعة، وبالتالي تؤثر على عمليات الإقناع التي تجري بينهم أو تلك التي توجه إليهم من خارج جماعتهم.

وبذلك، يتضح أن الإطار الموقفي له أكثر من معنى في مواجهة الطرفين الداخلين في عملية اقناع معينة. وكل معنى من معانيه تحققه متغيرات معنوية واجتماعية ومادية متعددة. وهي تمارس تأثيرها على الطرفين معاً. ولا شك أنه كلما جمع إطار موقفي معيّن أكبر عدد من هذه المتغيرات الايجابية، تكون قدرته أكبر على التأثير على دينامية الاقناع بين الطرفين، وعلى النتائج التي يمكن تحقيقها، والعكس صحيح.

كما يتضح أن كل هذه المتغيرات التي يعنيها الاطار الموقفي ترجع أساساً إلى النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه الطرفان الداخلان في عملية إقناع معينة. فهذه المتغيرات تعود إلى طبيعة النظام الاجتماعي وما يتفاعل داخله من ظروف بنائية وعوامل نفسية وعلاقات اجتماعية. وهو يشكل في جزء منه شخصيات الأفراد المنتمين إليه، ويمثل في جزء آخر إطاراً اجتماعياً ضاغطاً على هذه الشخصيات ومحدداً لخطوها واتجاهات حركتها نحو أهدافها وكيفية تحقيقها لهذه الأهداف.

وإذا بحثنا عن مفهوم الإطار الموقفي لعمليات الإقناع في المؤسسات المعاصرة، كان علينا أن نضع في اعتبارنا حقائق هامة، تتصل بطبيعتها وظروفها ومكانتها في المجتمع ودورها داخل هذا المجتمع الذي تنتمي اليه. ويمكن أن نوجز هذه الحقائق فيما يلي:

١ - المؤسسات المعاصرة شخصيات اعتبارية، تمثلها الإدارة العليا لكل منها في كل علاقاتها مع الجماعات المتعاملة معها داخل كل مؤسسة وحولها. وبالتالي، فإن الإدارة العليا ومن يمثلها في المستويات الإدارية المختلفة بحكم مبدأ تفويض السلطة، تعتبر الطرف الأول في كل ديناميات الإقناع التأسيسي داخل كل مؤسسة وخارجها، وتكون جماعات العاملين في داخل

كل مؤسسة وجماعات المتعاملين معها في البيئة الاجتماعية المحيطة بها هي الطرف الثاني المقابل في هذه العمليات الاقناعية.

٢ ـ لكل مؤسسة تنظيمها الرسمي. وهو يتطلب نوعاً من التنسيق بين مراكز الأفراد وأدوارهم ووظائفهم على شكل حلقات متتابعة، تشكّل تسلسلاً رئاسياً، وتجعل من الممكن تحقيق تكامل وظيفي بين التخصصات المختلفة. ويشد الأفراد إلى بعضهم نوع من العلاقات النمطية البعيدة عن الميول والصفات الشخصية لكل منهم، والهادفة إلى تحقيق التفاعل بينهم، والضامنة للانتقال الآمن من جيل إلى جيل دون الاعتماد القاصر على جيل بعينه. ومن هنا، كان الاستمرار لكيانها المنظم بطريقة عقلية جامدة، ليحقق دائماً أهدافه ووظائفه المحددة له سلفاً.

٣ ـ لا يأخذ التنظيم الرسمي الجامد للمؤسسة في اعتباره العوامل الأخرى التي ليست لها صفة التعقل، سواء في حدوثها أو تفاعلها أو تأثيرها على المؤسسة وأهدافها ووظائفها. فالمؤسسة تقوم على أفراد قد يتصرفون أحياناً بوحي من مراكزهم وأدوارهم ووظائفهم، ولكنهم يتصرفون دائماً ككيانات إنسانية كاملة. ثم إن المؤسسة تعمل وتتحرك داخل بيئة اجتماعية، منها تستمد عناصر حياتها واستمرارها، وتفاعلها مع البيئة الاجتماعية أمر لا يخضع لجمود العقل، ولكنه يمس جوانب إنسانية كثيرة ومتنوعة كالعواطف والمشاعر والأحاسيس. ولذلك، يوجد هذا التنظيم الرسمي الجامد مغموراً داخل قالب إنساني واجتماعي. ومن المستحيل تصور وقوف التفاعل بينهما عند درجة معينة.

٤ ـ إلى جانب هذا التنظيم الرسمي الجامد للمؤسسة، يوجد تنظيم غير رسمي للعاملين وهو أسلوب يعبّر به العاملون عن ردود فعلهم تجاه الآثار السلبية التي خلفها التنظيم الرسمي لبيئة العمل على دوافعهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية. وتبلغ أهميته داخل كل مؤسة درجة يمكن اعتباره بها أحد عناصر ثلاثة يتكوّن منها البنيان الداخلي للمؤسسات المعاصرة، وهي التنظيم الرسي والفرد والتنظيم غير الرسمي. ويشير ثيو هايمان

T. Haimann وزملاؤه إلى أن هذا التنظيم غير الرسمي للعاملين ليس إلا تنظيماً اجتماعياً أو علاقات غير رسمية بينهم ينتج عنها نوع من الجماعية أو الشللية التي يجد الفرد داخلها ذاته، بعد أن افتقدها وسط هذا الخضم الهائل في بيئة العمل. وهي مصدر من مصادر التأثير القوي عليهم. ويتداخل مع العنصرين الآخرين، وهما الفرد والتنظيم الرسمي، ويعدل من اتجاهاتها[1].

٥ - بناء على الطبيعة الانسانية للمؤسسات المعاصرة، يمكن القول بأن كل مؤسسة منها تقوم على بيئتين بشريتين متداخلتين ومتفاعلتين: أولاهما، بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي تخلق بحكم ظروفها نظامين اجتماعيين متداخلين، أحدهما تولد عن الآخر، وهما النظام الرسمي والنظام غير الرسمي الذي تولّد عنه وتداخل معه. ولكل نظام اجتماعي منهما حركته وعلاقاته ومتغيراته ومؤثراته على العاملين. وثانيهما، البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، ولها أيضاً حركتها وعلاقاتها ومتغيراتها ومؤثراتها على المؤسسة ككل.

بناء على كل الحقائق السابقة، نستطيع أن نحدد ثلاثة أطر موقفية متداخلة ومتفاعلة وتحيط بكل ديناميات الإقناع التي تجري بين الإدارة العليا لكل مؤسسة ومن يمثلها من ناحية والجماعات المتقابلة معها داخل المؤسسة وخارجها من ناحية ثانية. وهذه الأطر الثلاثة، هي:

(أ) **البيئة الاجتماعية Social Environment**: وهي تمثل إطاراً موقفياً خارجياً محيطاً بكل مؤسسة، وله ضغوطه وتأثيراته عليها وعلى من بداخلها.

(ب) **النظام الرسمي لبيئة العمل Formal System**: وهو إطار موقفي داخلي، وهو بحكم طبيعته وأهدافه يقسّم العاملين إلى جماعات، ويقيم بينها من ناحية، وبينها وبين الإدارة العليا من ناحية ثانية أنماطاً رسمية من

(1) Haimann, T. & Others. Managing The Modern Organizations. Dallas Geneva, Illinois: Mifflin Co., 3rd edition, 1978. P. 391.

العلاقات والتفاعلات التي لها صفاتها المميزة، ولها أيضاً ضغوطها وتأثيراتها على العاملين.

(ج) **النظام غير الرسمي لبيئة العمل Informal System**: وهو إطار موقفي داخلي أيضاً، ويمكن القول بأنه يتولد عن النظام الرسمي ويتقاطع معه ويتفاعل معه أيضاً، كما أنه يقيم بين العاملين من ناحية وبينهم وبين الادارة العليا من ناحية ثانية أنماطاً غير رسمية من العلاقات والتفاعلات التي لها صفاتها التي تميزها. ويضاف إلى ذلك، أن لهذا الإطار الموقفي الداخلي ضغوطه وتأثيراته على العاملين بطريقة تختلف تماماً عن الطريقة التي يمارس بها النظام الرسمي ضغوطه وتأثيراته عليهم. وبالتالي، فهو يقيم مناخاً نفسياً واجتماعياً مخالفاً لذلك المناخ النفسي والاجتماعي الذي يقيمه النظام الرسمي.

ولئن كان واقع المؤسسات المعاصرة يؤكد على أن كل إطار من هذه الأطر يمكن تقسيمه إلى العديد من الإطارات، لتعدد المواقف التي تحكم دينامية الاقناع بين الإدارة العليا ومن يمثلها وكل جماعة أو أكثر من الجماعات التي تقف في مواجهتها، إلا أن الأخذ بهذه التقسيمات المتفرعة يدخل في نطاق التطبيق ويخرج على حدود الدراسات النظرية. ومن ثم، فإن الأخذ بهذه الأطر الثلاثة كتقسيم عام من الضرورات التي تفرضها طبيعة التحليل النظري هنا.

ولعل تناول كل إطار موقفي من هذه الأطر الثلاثة بالتحليل، يؤكد على ما له من تميز وانفراد في مواجهة كل مؤسسة. كما يؤكد على ما يمكن أن يؤديه من دور مستقل، كأحد العناصر المشكلة لديناميات الاقناع داخل كل مؤسسة وخارجها. ولا شك أن ثبات الطرف الأول في كل ديناميات الإقناع، ممثلاً في الادارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، مع إمكانية تغيّر الطرف الثاني ممثلاً في الجماعات المتعاملة مع المؤسسة داخلها وخارجها، يمكن أن يجعل هذه الاستنتاجات واقعية ومقبولة.

ويمكن أن نتناول كل إطار موقفي من الأطر الثلاثة التي حددناها بالتحليل، وبالكيفية التي توضح مضمون كل إطار منها وأبعاده وتأثيراته، وذلك

في ثلاثة مباحث متتالية، على أن نضع في الاعتبار ما بين هـذه الأطر الثـلاثة من تداخل مؤثر. وهذه المباحث الثلاثة، هي:

المبحث الأول : البيئة الاجتماعية كإطار موقفي أول.

المبحث الثاني : النظام الرسمي لبيئة العمل كإطار موقفي ثانٍ.

المبحث الثالث: النظام غير الرسمي لبيئة العمل كإطار موقفي ثالث.

المبحث الأول
البيئة الاجتماعية كإطار موقفي أول

البيئة الاجتماعية، كاصطلاح مستخدم في مواجهة مؤسسة معينة وكإطار موقفي محيط بها، يمكن النظر إليها على أنها تعبير جغرافي واجتماعي. وقد يضيق مفهوم البيئة الاجتماعية جغرافياً حتى لا يكاد يتسع إلا للمنطقة المحيطة بمؤسسة معينة، والتي يطلق عليها الباحثون في الولايات المتحدة الأمريكية اصطلاح المجتمع المحلي Community وهي، بهذا المفهوم، لاقت اهتماماً واسعاً منهم، نظراً لارتباطها بنشأة المدن الأمريكية ذاتها وتطورها. وقد يتسع المفهوم الجغرافي للبيئة الاجتماعية، ليشمل مناطق أوسع على شكل دوائر جغرافية، تتفاوت في الاتساع حتى تشمل المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه.

وتضرب جذور المؤسسات المعاصرة بجميع أنواعها في البيئة الاجتماعية بكافة مجالات مفهومها الجغرافي ودوائره. غير أنه لا يمكن أن نغفل هنا الأهمية النسبية لكل مجال ولكل دائرة. فكلما اقترب المجال أو الدائرة من موقع المؤسسة، كلما كان أكثر أهمية، وكلما كان التفاعل بينهما أكبر وأنشط. وهذه قاعدة لا يمكن التقليل من شأنها، وخاصة خلال تحليل التأثير المتبادل بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية بصفة عامة، وخلال تحليل المتغيرات المشكلة للبيئة الاجتماعية كإطار موقفي محيط بعمليات الإقناع بين المؤسسة والجماعات المتقابلة معها داخل البيئة الاجتماعية بصفة خاصة. فالتفاوت في الاهتمام لتفاوت التأثير أمر منطقي وواقعي.

التعريف بالبيئة الاجتماعية:

البيئة الاجتماعية، كاصطلاح، تعبير جغرافي بكل عناصرها ومواردها المادية والبشرية والفنية. فالمؤسسات تستمد عناصر حياتها واستمرارها وتطورها من الإمكانات التي توفرها لها البيئة الاجتماعية. وليس غريباً أن هناك صناعات بأكملها نشأت في بيئة جغرافية معينة، ولم تنشأ في بيئة جغرافية أخرى. وليس غريباً أيضاً أن هناك عدداً من المجتمعات النامية التي حرمت نوعاً من الصناعات لعدم توافر الموارد والإمكانيات بالكمية والكيفية المناسبة.

والبيئة الاجتماعية، كصطلاح، تعبير اجتماعي كذلك، بكل ما فيها من جماعات ومنظمات ومؤسسات وقوانين وعادات وتقاليد ومعايير وأنماط سلوك مقبولة وغير مقبولة، وبما فيها من علاقات ومعاملات وتفاعلات واحتكاكات بين الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات، وبما فيها أيضاً من مستوى تطور معين وصفات معينة تتحكم في قدرات الأفراد والجماعات على التطور والتقدم، وبما فيها كذلك من ظروف وتغيرات ومشكلات. وهذه العناصر الاجتماعية قد تعطى لبيئة اجتماعية معينة، بمفهومها الجغرافي الضيق، صفات مميزة عن بيئات اجتماعية أخرى، ولكنها بالتأكيد تعطى لها بمفهومها الجغرافي الواسع ما يميز مجتمعاً عن آخر. فلقد أجمع علماء الاجتماع على أن التراث الثقافي هو الذي يعطى لكل مجتمع شخصيته المستقلة والمتميزة.

والبيئة الاجتماعية، باصطلاحها الجغرافي والاجتماعي، تتبادل التأثير مع المؤسسات التي تنتمي إليها. ويمكن تصور هذا التأثير المتبادل، إذا نظرنا إلى هذه المؤسسات على أنها شخصيات اعتبارية يجري عليها ما يجري على الشخصيات الإنسانية. فكل شخصية إنسانية تتأثر ببيئتها الاجتماعية، بما فيها وبمن فيها، وتؤثر عليها وعليهم. ويظل التفاعل طوال مراحل النمو والنضج. ثم إن هناك التزامات وأصول وتقاليد نابعة من علاقة كل شخصية بالشخصيات الأخرى وتعاملها وحاجتها إلى بعضها داخل إطار من الحياة الاجتماعية المشتركة. غير أن هذا التشابه ليس واضحاً تماماً أمام المؤسسات، نظراً لخضوعها للاعتبارات التي تحكم الشخصية الذاتية لكل منها داخل إطار من جماعية الحركة

واتساعها، وهي أقوى من الاعتبارات التي تحكم الشخصيات الانسانية داخل إطار من وحدة الحركة وضآلتها.

ولقد تناولت الدراسات العلمية المتخصصة تحليل البيئة الاجتماعية، باصطلاحيها الجغرافي والاجتماعي، وأبعاد العلاقة التأثيرية المتبادلة بينها وبين المؤسسات المعاصرة بكل جوانبها. وانتهت هذه الدراسات إلى نتائج كثيرة ومتعددة. لكن كل هذه النتائج ليست مما يعنينا فيما يتصل بالموضوع الذي نحن بصدده. ولذلك، يكون علينا أن نركز هنا على ما يتصل من هذه النتائج بتصوير البيئة الاجتماعية والمتغيرات الكامنة فيها والمتحركة داخلها، كإطار موقفي خارجي يحيط بكل مؤسسة ويحكم عمليات الاقناع بينها وبين الجماعات المتعاملة معها.

أنواع البيئات الاجتماعية:

تقسم الدراسات العلمية البيئات الاجتماعية الى أنواع من زوايا عديدة تتصل بصفاتها أو عناصرها المتفاعلة داخلها[2]. لكن أهم الزوايا التي تكشف عن بنيانها وخيوط نسجيها، هي تلك الزاوية التي تحلل أنواعها من حيث درجة تطورها. ذلك لأن التغيرات المتتالية مع زيادة الاعتماد المتبادل بين العناصر والأفراد والجماعات داخلها هي التي تشكل نسيج بنيانها. ولعل أهمية هذه الزاوية تتضح أكثر، إذا نظرنا إلى البيئات الاجتماعية المختلفة المحيطة بالمؤسسات المعاصرة، من حيث درجة تطورها، فلسوف نجد أن درجة التطور تلعب دوراً لا يمكن اغفاله في التأثير على درجة تطور كل مؤسسة منها، بحيث يمكن القول، أن هناك علاقة طردية بين درجة تطور كل مؤسسة ودرجة تطور البيئة الاجتماعية التي توجد بداخلها. وإذا حدث استثناء، كما هو واضح في بعض المجتمعات النامية، فإن النتائج السلبية وآثارها تحدث ولا يمكن تجنبها.

ومن بين هذه الدراسات العلمية التي قامت على زاوية التطور، تلك

(2) Khandwalla, P. The Design of Organizations. N.Y.: Harcourt Jovanovich, 1977. pp. 332-342.

الدراسة التي قام بها أمري F. W. Emery وتريست E. L. Trist[3]. وفي هذه الدراسة قسّم الباحثان البيئات الاجتماعية إلى أربعة أنواع، أبسطها ذلك النوع الذي يسمى بالبيئة الاجتماعية الهادئة أو العشوائية Placid and (or) Randomized Environment وفي هذه البيئة الاجتماعية تكون الفرص والتحديات ثابتة تقريباً وموزعة بطريقة عشوائية. وبالتالي، ليست المؤسسات في حاجة إلى سياسات تكتيكية أو استراتيجية، وإنما تتم المواجهة مع ظروف هذه البيئة بطريقة مباشرة، وبما يتلاءم مع طبيعة كل موقف. كما أن كل مؤسسة ليست في حاجة إلى جمع معلومات مسبقة تبنى عليها قراراتها. وإنما تتراكم المعلومات المطلوبة نتيجة للتجربة والخطأ.

ويسمى النوع الثاني بالبيئة الاجتماعية الهادئة أو العنقودية Placid and (or) Clustered Environment وهذا النوع أكثر تعقيداً من سابقه. وفي هذه البيئة لا تزال الفرص والتحديات ثابتة تقريباً ولكن التغيير الذي حدث، هو أن هذه الفرص والتحديات تتوزع على شكل عنقودي تقريباً بأكثر من تجمعها على شكل عشوائي. ونظراً لأن التغيرات تسير بسرعة أكبر، فإن السياسات الاستراتيجية تصبح لها أهميتها.

ويسمى النوع الثالث بالبيئة الاجتماعية ذات التوزيع الانعكاسي، أي المبني على رد الفعل Distributed – Reactive Environment. وهذا النوع يزداد تعقيداً. فبعد أن كانت البيئة الاجتماعية هادئة وعنقودية التوزيع يضاف اليها عناصر أخرى بدخول مؤسسات أخرى على المؤسسة الوحيدة التي كانت تحتكر النوعين السابقين. وبالتالي، تصبح المواجهة مع متغيرات هذه البيئة في حاجة إلى السياسات التكتيكية إلى جانب السياسات الاستراتيجية. ذلك، لأن دخول مؤسسات أخرى يعني دخول المنافسة والصراع. وتكون الحاجة إلى المعلومات المسبقة ملحة، سواء فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية ومتغيراتها أو بأوضاع وخطط وسياسات المؤسسات المنافسة والمتصارعة.

---

(3) Emery, F. & Trist, E. «The Causal Texture of Organizational Environment.» Human Relations, Vol. 18, 1965. pp. 21-31.

وأخيراً، يسمى النوع الرابع بالبيئة الاجتماعية المضطربة أو الهائجة Turbulent Environment وهذا النوع يميّز البيئة الاجتماعيه للمؤسسات المعاصرة في المجتمعات المتقدمة وبعض المجتمعات النامية. ففي هذه البيئة الاجتماعية تسير التغيرات بسرعة لم يسبق لها مثيل، ويكون من الصعب على المؤسسات أن تتنبأ بما سوف يحدث من تحديات مستقبلة، ويشتد الصراع والتنافس بين المؤسسات، وتزداد التوقعات والاحتياجات والتحديات مما يؤدي إلى صدور تشريعات وقوانين تنظيمية. وقد تبين أن هناك ثلاث سمات أساسية تميز هذاالنوع الأخير من البيئات الاجتماعية، وهي:

- تزايد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات الداخلة في قطاع واحد من ناحية، وبين القطاعات المختلفة من ناحية ثانية، وبينها وبين البيئة الاجتماعية من ناحية ثالثة.
- تزايد الحاجة إلى الأبحاث والدراسات، نظراً لتزايد الحاجة إلى المعلومات التي تبني على أساسها سياسات المواجهة مع المتغيرات الكامنة وغير المتوقعة.
- تزايد نمو المؤسسات في هذه البيئة الاجتماعية، وتزايد تعقيداتها، وبالتالي تزايد حدة المنافسة والصراع بينها من ناحية وبينها وبين البيئة الاجتماعية من ناحية ثانية.

ولا شك أن بساطة التطور في بيئة اجتماعية معينة، تعني بساطة المتغيرات وثباتها تقريباً، وبالتالي بساطة العناصر المشكلة للبيئة الاجتماعية كإطار موقفي يحيط بعمليات اقناع بسيطة أيضاً. وكلما زاد التطور تعقيداً، زادت تعقيدات المتغيرات واضطرابها، وبالتالي زادت تعقيدات العناصر المشكّلة للبيئة الاجتماعية كإطار موقفي يحيط بعمليات إقناع معقدة كذلك. ولعل تحليل الأنواع الأربعة للبيئات الاجتماعية هنا يعطي هذا الانطباع ويؤكده.

طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الاجتماعية:

لقد تبيّن أن إحدى السمات الأساسية لتطور البيئة الاجتماعية، ظهور الاعتماد المتبادل بينها وبين المؤسسات الموجودة بها. ولقد أصبح الاعتماد المتبادل

ظاهرة معقدة، بحيث يمكن القول بأنها تشكل مضمون العلاقة بين البيئة الاجتماعية ومؤسساتها. بل إن المتغيرات التي تعنيها هذه العلاقة القائمة في مضمونها على هذه الظاهرة تشكل أيضاً البيئة الاجتماعية كإطار موقفي خارجي محيط بما فيها من مؤسسات. ولا شك أن هذه الحقيقة تعتبر مدخلاً أساسياً لفهم طبيعة العلاقة بين البيئة الاجتماعية ومؤسساتها.

فقد وصفت هذه العلاقة بأنها علاقة تكافلية Symbiotic Relationship. فكل مؤسسة تأخذ من بيئتها الاجتماعية ما تحتاج إليه لتشغيل عملياتها وتحقيق أهدافها، والبيئة الاجتماعية تتلقى منها السلع والخدمات التي تحتاج إليها لاشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها. ومع تنوع الامكانات في البيئة الاجتماعية تتنوع قدرات مؤسساتها. وهذه العلاقة التكافلية بين البيئة الاجتماعية ومؤسساتها تصور البيئة الاجتماعية كاطار موقفي يجمع بين المصالح المشتركة للطرفين معاً، ويعطي وضوحاً لامكانية أن يحقق كل طرف منهما مصالحه من خلال تحقيق الطرف الآخر لمصالحه.

كما وصفت هذه العلاقة بأنها علاقة تأثير متبادل، قد تصل في حدها الأقصى إلى درجة الصراع بين الطرفين، حيث يستطيع كل طرف منهما أن يمارس ألواناً من الضغوط النفسية والاجتماعية والمادية لكي يحقق مصالحه ولو على حساب الطرف الآخر. وهذا بعد آخر للعلاقة بين الطرفين، لا يؤكد فقط على أن البيئة الاجتماعية إطار موقفي خارجي لكل مؤسسة فيها، وإنما هي طرف مقابل في عمليات اقناع معقدة تجري بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف خاصة.

ولئن كانت معظم الدراسات الاجتماعية ركّزت على تحليل هذه العلاقة التأثيرية المتبادلة من ناحية البيئة الاجتماعية، أي بالتركيز على الكيفية التي تؤثر بها البيئة الاجتماعية على مؤسساتها، إلا أن هذا لا ينفي أن هناك دراسات اجتماعية أخرى أعطت الناحية الأخرى بعض اهتمامها. وهذا لا يعني الاعتراف بضعف تأثير المؤسسات على بيئتها الاجتماعية، وإنما يعني أن تأثير المؤسسات على بيئتها الاجتماعية شيء طبيعي ولا يحتاج إلى جهد كبير لاثباته والتأكيد عليه. وما

يؤكد هذه الحقيقة أن الدراسات الاجتماعية تصف هذه العلاقة التأثيرية المتبادلة بأنها نظام للضغط المتبادل بين البيئة الاجتماعية ومؤسساتها[4].

وإذا نظرنا إلى هذه العلاقة التأثيريةا لمتبادلة من زاوية البيئة الاجتماعية، وجدنا أن البيئة الاجتماعية تمارس ضغوطها وتأثيرها على المؤسسات الموجودة بها بأساليب كثيرة ومتعددة. فهي تفرض عليها قيوداً وتوجب عليها أن تتأقلم معها، كإصدار تشريعات تحدد مستوى الأسعار أو تحديد مستوى الحد الأدنى للأجور. وهي تخلق أمامها حوادث طارئة تؤثر بها عليها كالاضطرابات أو تغيير سياسة الاستيراد الحكومية. وهي أيضاً تقدم لها فرصاً ترى فيها كل مؤسسة مواقف مفيدة وينبغي استغلالها، كتسهيل اجراءات التصدير أو فتح أسواق جديدة. وأخيراً، تخلق البيئة الاجتماعية لمؤسساتها كثيراً من المشكلات، وهي أحداث جارية تؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العمل داخل كل مؤسسة، كنقص الوقود أو الخامات الأولية.

وفي دراسة اجتماعية قام بها استانلي أودي S. Udy تبين منها أن البيئة الاجتماعية تمارس تأثيرها على المؤسسات الموجودة بها من زاويتين: إحداهما بيئية Ecological والأخرى نفسية Psychological. وقد لا يكون التكامل واضحاً بين الزاويتين، ولكنه يكون أكثر وضوحاً إذا اعتبرنا أن الزاويتين تمثلان جانبين لشيء واحد، تماماً كقطعة العملة التي لها جانبان متكاملان يعطيان معاً لها قيمتها، رغم أنه لا يكون لكل منهما علاقة بالآخر، حيث يكون على أحدهما نقوش خطية، ويكون على الآخر صور رمزية. ولا توجد علاقة تكاملية بين النقوش والصور[5].

ومن الزاوية البيئية، نجد أن البيئة الاجتماعية بامكاناتها المادية والبشرية والفنية تحدد المساحة التي يمكن للمؤسسة أن تتحرك داخلها، وحجم الدور الذي يمكن أن تلعبه، وطبيعة الأهداف التي يمكن أن تحققها، والأساليب

---

(4) Khandwalla, P. Op. Cit. p. 329.

(5) Udy, S. The Corporate Analysis of Organizations. In James March, Handbook of Organiztions. Chicago: McNally, 1965. pp. 688-690.

المتاحة لتحقيق أهدافها، بل أن تأثيرها من هذه الزاوية يمتد إلى داخل تنظيمها الإداري، فتقسيمات العمل وتخصصاته وتطويرها مثلاً محكومة بنوعية الأيدي العاملة التي تتيحها البيئة الاجتماعية واستعدادها للتطور.

ويضيف تيودور هربرت T. Herbert بعداً آخر لتأثير البيئة الاجتماعية على التنظيم الإداري لمؤسساتها. عندما يشير إلى أن شدة الأنظمة البيروقراطية داخل كل مؤسسة أو ليونتها تتوقف على طبيعة الظروف المتفاعلة داخل البيئة الاجتماعية. فكلما كانت البيئة الاجتماعية أكثر ثباتاً واستقراراً، كلما كانت حاجة المؤسسة الى تركيز السلطة والرقابة الشديدة والتوجيه الصارم أقل، والعكس صحيح[6].

أما الزاوية النفسية لتأثير البيئة الاجتماعية، فإنها تتمثل فيما تلعبه البيئة الاجتماعية من دور في تشكيل شخصيات العاملين. إن كل فرد منهم يأتي إلى المؤسسة بتوقعات وقيم ومعايير استمدها من البيئة الاجتماعية، وهي تؤثر على رؤيته لمكانته ودوره وعلاقته ومعاملاته مع الآخرين داخل مؤسسته. كما أنها تؤثر على رؤيته لحاجاته الأساسية وكيفية اشباعها، لأنها تلعب دوراً في تشكيلها من خلال التجارب الخاصة لكل فرد وعمليات تكيفه معها. هذا من ناحية.

كما تتمثل الزاوية النفسية لتأثير البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى، فيما تمارسه البيئة الاجتماعية من تأثير على الادارة العليا لكل مؤسسة. فقد تبينّ أن الأصول التقليدية للبيئة الاجتماعية بصفة خاصة وللمجتمع كله بصفة عامة تمثل أحد المصادر الأساسية للأسس المكونة لأيديولوجية الإدارة العليا، إلى جانب طبيعة الاتجاهات النفسية لأفراد الإدارة العليا وطبيعة المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. فالأفراد يتشربون هذه الأصول التقليدية مع السنوات الأولى لتكوينهم الفكري والعقلي، فينشأون على احترامها وتقديرها والتمسك بها.

وثبت من دراسة قام بها والتر رتشمان W. Reichman ومارجريت ليفي

---

(6) Herbert, T. Dimensions of Organizational Behavior. N.Y.: Macmillan, 1976. pp. 125-126.

M. Levy حول القيود النفسية المعوقة للتخطيط في المؤسسات الأمريكية، أن هذه القيود النفسية، كصراع السلطة والخوف من المجهول والخوف من الفشل وعدم القدرة على الحسم، ترجع جميعها إلى البيئة الاجتماعية بتأثيراتها التربوية على الأفراد الذين يتولون إدارة هذه المؤسسات(٧). كما تؤكد دراسات اجتماعية أخرى على أن القدرة على التنظيم والتخطيط في المؤسسات القائمة في المجتمعات النامية تقف دونها أيضاً الخلفية الثقافية لهذه المجتمعات بدرجة مثبطة.

ويتضح هنا أن تحليل هذه العلاقة التأثيرية من زاوية البيئة الاجتماعية، أعطى أبعاداً أخرى للبيئة الاجتماعية كإطار موقفي خارجي يحيط بمؤسساتها من ناحية، ويحكم عمليات الاقناع بينهما كطرفين متقابلين من ناحية أخرى. إن هذا الاطار الموقفي لا يقدم فقط للطرفين تصوراً لامكانية تحقيق المصالح المشتركة بينهما، ولكنه يقدم أيضاً أرضية مشتركة وخلفية مشتركة بينهما تسهم في فهم الرسائل المتبادلة بينهما خلال ديناميات الاقناع المستمرة بينهما. كما يقدم للطرفين أيضاً المثيرات الاجتماعية التي توضح أمامهما الرؤية لتحقيق مصالحهما المشتركة.

كما يتضح أيضاً، أن البيئة الاجتماعية كإطار موقفي، تقدم للطرفين من هذه الزاوية نظاماً اجتماعياً ضاغطاً يسهم في تحقيق الإقناع وتحقيق الاستعداد للاقناع، إلى جانب ما يقدمه من مناخ نفسي واجتماعي تختمر داخله العمليات النفسية والاجتماعية المعقدة. وبالتالي، يمكن القول، أن البيئة الاجتماعية من زاوية تأثيرها على المؤسسات المعاصرة، توفر لديناميات الإقناع بينهما إطاراً موقفياً بكل المعاني التي يستهدفها من الناحية العلمية.

أما عن تحليل هذه العلاقة التأثيرية المتبادلة من زاوية المؤسسات ذاتها، فإننا نجد أن البيئة الاجتماعية ليست محصنة ضد ضغوط المؤسسات الموجودة بها وتأثيراتها. فهناك أساليب كثيرة تمارس بها هذه المؤسسات تأثيرها وضغوطها، مثل أساليب التسويق والحملات الاعلامية وحملات العلاقات العامة والضغط

(7) Reichman, W. & Levy, M. «Psychological Restraints On Effective Planning.» Management Review, Vol. 64, No. 10, October, 1975. pp. 37-47.

السياسي غير المباشر ومحاولات تشكيل الاتحادات التجـارية والتكـامل التجـاري الأفقي والتنويع في الأنشطة، وغيرهـا من الأساليب والمحـاولات التي تحاول بهـا المؤسسات أن تؤثر على بيئتها الاجتـماعية أو تحـاول بها حمـاية أنفسهـا من بعض تأثيرات البيئة الاجتماعية غير المرغوبة.

ولا شك أن تأثير المؤسسات على بيئتها الاجتماعية ليس إيجابياً فقط، وإنما قد يكون تأثيراً سلبياً كذلك. فقد تبـين من إحدى الـدراسات الاجتـماعية، أن المؤسسات المعاصرة تساعد على ظهور حـركات العنف واشتـدادها عـلى مستوى المجتمع كله، وخاصة ما يتصل منها بـالأنشطة السيـاسية. وتعـود هذه الـظاهرة السلبيـة إلى ما يمكن أن تؤدي إليـه الرتـابة والتخصص الشـديـد في العمـل من تـأثيرات نفسيـة سلبية ومحـطمة لجـوانب كثـيرة من شخصيـة الفـرد داخـل كـل مؤسسة، والتي تلقي بانعكاساتها بعد ذلك على علاقاته ومعاملاته خارجها[8].

ويضـاف إلى ذلك، تـأثير التنـظيم الداخـلي للمؤسسـات المعـاصرة عـلى العلاقات بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع كله، فـإن ما تتيحـه كل مؤسسـة للعـاملين داخلها من ظـروف وعلاقـات ومعامـلات تساعـد أو لا تساعـد عـلى الاحترام والتقدير بين المستويات المختلفة، يعطي تصوراً لما يمكن أن تكون عليه نـظرة الفرد الـذي ينتمي إلى طبقة معينـة خارج المؤسسـة إلى الطبقـات الأخرى التي تقـل عن طبقته أو تعلوهـا. كما تبـين وجود تـأثير سلبي آخـر للمؤسسـات المعاصرة على درجـة التماسـك والتآلف والتضـامن بين الجـماعات التي تعيش في البيئة الاجتماعية من حولها.

وهذه التأثيرات جميعها تتصـل بمحاولات ذات أهميـة حيويـة داخل البيئـة الاجتماعية. وهي وإن كانت تصور المدى الذي يصل إليه تـأثير المؤسسـات على بيئتها الاجتماعيـة، إلا أنها تأثـيرات مردودة إليهـا، بمعنى أن ايجابيـة نتائجهـا أو سلبيتها يمكن أن تساعد هذه المؤسسات أو تعوقها، بسبب علاقـة التأثـير المتبادل بين الطرفين.

---

(8) Stinchcombe, A. Social Structure and Organizations. In James March, Op. Cit. pp. 142-193.

وبذلك، يتضح أن تحليل هذه العلاقة التأثيرية المتبادلة من زاوية المؤسسات، يبين أن التأثيرات السلبية والايجابية للمؤسسات على بيئتها الاجتماعية تعني حقيقتين هامتين: أولاهما، أن المؤسسات في مواجهة بيئتها الاجتماعية ليست طرفاً سلبياً، وإنما هما طرفان قويان يتبادلان الايجابيات كما يتبادلان السلبيات، وبالتالي فإن عمليات الاقناع بينهما لا تسير في إتجاه واحد نحو طرف واحد، وإنما هي تسير في الاتجاهين معاً ونحو الطرفين معاً. وثانيتهما، أن التأثيرات الايجابية والسلبية للمؤسسات على بيئتها الاجتماعية تضيف متغيرات أخرى إلى البيئة الاجتماعية كإطار موقفي يحيط بعمليات الإقناع بينهما، وهذا يعطي لتأثيرها على هذه العمليات الاقناعية مزيداً من الايجابية والفعالية.

المبحث الثاني
النظام الرسمي لبيئة العمل
كإطار موقفي ثان

لا يستطيع النظام الرسمي أن يحوّل بيئة العمل إلى إطار موقفي. ذلك لأن هذا النظام الرسمي يظل خطوطاً على الورق، وتظلّ تقسيماته وتنظيماته هياكل خشبية أو معدنية، طالما أن هذا النظام الرسمي لم تحركه الأفراد والجماعات التي يطبق عليها. فالتفاعل داخل النظام الرسمي بين ما يقوم عليه من مبادىء وعناصر وأفراد هو الذي يخلق المتغيرات التي تحول بيئة العمل إلى إطار موقفي له معانيه المؤثرة على كل عمليات الإقناع التي تحدث داخله بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة العليا ومن يمثلها.

ومن ثم، فإنه ينبغي أن نتناول هذا النظام الرسمي لبيئة العمل كإطار موقفي ثان للمؤسسات المعاصرة من ثلاثة زوايا هامة: أولاها، تتصل بتحليل هذا النظام الرسمي بكل ما يقوم عليه من مبادىء وعناصر، مع بيان العلاقة بينها. وثانيتها، تتصل بتحليل الكيفية التي يُسيَّر بها هذا النظام العمل داخل كل مؤسسة. وثالثتها، تتصل بالكيفية التي يؤدي بها هذاا لنظام العمل داخل كل مؤسسة أيضاً. ذلك أن سير العمل وأداؤه هما الحالتان اللتان يحدث من خلالهما التفاعل بين النظام الرسمي والأفراد والجماعات التي يطبّق عليها.

وصف النظام الرسمي لبيئة العمل:

النظام الرسمي لمؤسسة معينة هو بناؤها الذي ينظم بين أجزائها ككل

تنظيماً قد يتسم بالدوام. إنه يقيم شبكة من الترتيبات والعلاقات الدائمة والمتفق عليها رسمياً. وتعني العلاقات الدائمة هنا تلك العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبينهم وبين الآلات التي يعملون عليها، وبين جماعات العمل، فكل هذه العلاقات عناصر في البناء التنظيمي لكل مؤسسة. أما الترتيبات الدائمة، فهي تلك الترتيبات التي تنظم الاتصالات والتبعيات والمسؤوليات والسلطات والقواعد والاجراءات المنظمة للعمل والتي تربط أنشطته ببعضها، وكلها أيضاً أجزاء أو عناصر في البناء التنظيمي لكل مؤسسة.

ويؤدي النظام الرسمي لبيئة العمل داخل كل مؤسسة ثلاث وظائف أساسية: أولاها، أنه يوفر لكل مؤسسة آلية الحركة التي تستطيع بها أن تقلل من آثار الأحداث الداخلية والخارجية غير المتوقعة. فمثلاً، يستطيع النظام الرسمي بما يقوم عليه من وحدات للبحوث والتنبؤات والتخطيط أن يساعد المؤسسة على تقليل آثار الأحداث الخارجية غير المتوقعة. ومثلاً آخر، يستطيع النظام الرسمي بما يقوم عليه من وحدات للإشراف والرقابة أن يساعد المؤسسة على تقليل آثار الأحداث غير المتوقعة من السلوك الانساني أو الآلي داخل المؤسسة.

أما الوظيفة الثانية، فإنه يمكن المؤسسة من أن تمارس نوعيات واسعة من الأنشطة من خلال المبادىء والمفاهيم والأسس التي يقوم عليها كتقسيم العمل والتخصص في العمل والتفويض والسلطة، وما شابه ذلك. وأما الوظيفة الثالثة، فإنه يمكن المؤسسة من أن تحافظ على التنسيق بين أنشطتها، وتوجيهها نحو الهدف منها وسط التغيرات التي تتعرض لها. وهناك أساليب يوفرها النظام الرسمي، لكي تتحقق هذه الوظيفة الثالثة، مثل نظام اللجان ونظام المعلومات والتسلسل الرئاسي، وهي كلها أساليب تحدث قدراً من التكامل بين أنشطة المؤسسة.

ويمكن أن نتناول وصف النظام الرسمي لبيئة العمل من جانبين متكاملين: أولهما، يتصل بالبناء التنظيمي أو ما يسمى بالتقسيم الوظيفي Departmentalization. وثانيهما، يتصل بالبناء الإداري الذي يقوم على شبكة

الرقابة والسلطة والاجراءات والعلاقات وما شابه ذلك. ومن الواضح هنا أن الجانب الأول ظاهر ولكنه جامد، بينما الجانب الثاني خفي ولكنه فعال وهو الذي يعطى للنظام الرسمي حيويته. والتكامل بين الجانبين، هو الذي يوفر للنظام الرسمي لبيئة العمل بعضاً من عناصره ومعانيه كإطار موقفي ثان للمؤسسات المعاصرة.

(أ) البناء التنظيمي لبيئة العمل:

يعرف البناء التنظيمي لبيئة العمل بأنه الطريقة التي يقسم بها العمل وظيفياً، أو الطريقة التي يقسم بها العاملون إلى جماعات توزع على الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة. والبناء الوظيفي، إلى جانب ذلك، يصف الكيفية التي ترتبط بها هذه الإدارات والأقسام والوحدات. وتصف الخرائط التنظيمية هذه التقسيمات والعلاقات. ولذلك، يعتبر هذا البناء الوظيفي هاماً لأنه يخبرنا من النظرة الأولى عن الكيفية التي تركب بها المؤسسة وتشد إلى بعضها لتأدية أعمالها، كما أنه يوضح الطرق الأساسية التي تتكامل بها عمليات المؤسسة وتتناسق، والتي تستطيع بها أن تقلل من الآثار الناتجة عن الأحداث الخارجية والداخلية غير المتوقعة.

وتخضع التقسيمات الوظيفية التي يقوم عليها البناء التنظيمي لبيئة العمل لعدة اعتبارات. فهي تستهدف التقليل من النفقات التي يتطلبها إحداث التنسيق بينها، بمنع الازدواجية في العمل داخل كل منها أو بينها، وبالجمع بين الأفراد الذين تعتمد أعمالهم على بعضها في تقسيم واحد. وقد يكون الاعتماد المتبادل هنا تبادلياً وتتباعياً أو مرحلياً، وقد يكون مباشراً أو غير مباشر. وبذلك يكون الاعتماد المتبادل بين العاملين وتقسيماتهم الوظيفية أحد الاعتبارات الأساسية التي يخضع لها البناء التنظيمي لبيئة العمل.

أما الاعتبار الثاني، فهو يتصل بوحدة الإشراف أو الرقابة، ويقصد به تحديد العدد المناسب من الأفراد الذين يخضعون لرئاسة واحدة، ومدى تأثير ذلك على مدى ايجابية الاشراف أو الرقابة. ولا شك أن هذا العدد المناسب

يختلف من مؤسسة إلى أخرى، باختلاف طبيعة الأعمال والوظائف بها، وباختلاف درجة التركيز المطلوبة من الرئيس، وغيرها. ولكن بصفة عامة، يمكن القول بأنه كلما زاد هذا العدد، كلما قلّت درجة فعالية الاشراف أو الرقابة. كما يمكن القول بأن الأقسام المتشابهة في أعمالها تتطلب عدداً مماثلاً.

وأما الاعتبار الثالث، فإنه يتصل بالتخصص في العمل. فكلما كانت هناك نوعيات من التخصص الواحد، وأمكن تجميع كل العاملين في تخصص معين منها في تقسيم واحد، كلما كان هذا أفضل، لأنه يسهل على المؤسسة الاستفادة من التخصصات الموجودة بها بطريقة أفضل، إلى جانب توفير درجة عالية من الرقابة على أنشطة كل نوعية منها. وهذا يسهل بالتالي توفير الرقابة المناسبة.

وأما الاعتبار الرابع، فهو يتصل بالحاجات الاجتماعية للعاملين. فكلما كان العاملون في تقسيم واحد متشابهين في خبراتهم وتخصصاتهم، ومتشابهين أيضاً في تقاليد العمل وقيمه وعاداته وعلاقاته الشخصية، كلما أدى هذا إلى رفع الروح المعنوية بينهم، مما يكون له انعكاساته الايجابية على الانتاج، وبالتالي على المصالح الخاصة للمؤسسة.

وهناك ثلاثة أشكال تنظيمية، أولها يسمى بالشكل الوظيفي Functional Form وثانيها يسمى بالشكل التجزيئي Divisional Form وثالثها، يسمى بالشكل المختلط Hybrid Form. ويعتبر الشكلان الأول والثاني شكلين رئيسين، وأما الشكل الثالث فهو يقوم على الجمع بينهما.

ويقوم الشكل الوظيفي على مبدأ أساسي، وهو تجميع العاملين الذين يؤدون وظيفة معينة في مكان واحد. ففي الشركات الصناعية التي تأخذ بهذا الشكل، نجد أن كل العاملين بالتسويق مثلاً، كالمبيعات والدعاية وأبحاث السوق يجمعون معاً، وبالمثل كل العاملين في العمليات الانتاجية أو الادارية، وهكذا. وليس هذا الشكل قاصر على الشركات الصناعية فحسب، وإنما تأخذ به نوعيات متباينة من المؤسسات المعاصرة.

وتوجه إلى هذا الشكل الوظيفي انتقادات متعددة. فمن ناحية، نجد أن

تطبيقه يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى التنسيق بين الإدارات والأقسام التي تقوم عليه. ذلك لأن كل ادارة أو قسم ينمي ثقافته الخاصة ولغته الخاصة وأهدافه الخاصة وأساليبه الخاصة في الأداء. وبالتالي يظهر الاحتكاك بين الأقسام والإدارات إذا حاول أحدها أن يتدخل مع الآخر. وكلما كان التركيز شديداً على هذا الشكل الوظيفي، كلما زادت فرص الاحتكاك والصراع بين العاملين في الإدارات والأقسام المعتمدة على بعضها، وكلما زادت الحاجة إلى التنسيق وأساليبه المختلفة كالاجراءات المنظمة وتشكيل اللجان وتحديد رئيس مشترك أو عام وتوفير وسائل الاتصال والتدريب على العلاقات الانسانية وغيرها.

أما الشكل الثاني، فإنه أوسع مفهوماً، ويقوم على مبدأ مغاير، حيث يجمع كل التخصصات اللازمة لانتاج سلعة معينة أو خدمة معينة معاً في مكان واحد، فتبدو الشركة أو المؤسسة كما لو كانت عدة شركات أو عدة مؤسسات، ومن هنا جاءت تسميته بالشكل التجزيئي. فمثلاً، إذا كانت شركة صناعية تنتج ثلاث سلع، فإنها تقيم قسماً لكل سلعة منها، يحتوي على كل التخصصات اللازمة لانتاجها. والتنوع هنا مطلوب ليتوفر لكل قسم احتياجاته. والجمع بين التخصصات المتنوعة والموجهة نحو هدف معين، هو المبدأ الذي يقوم عليه هذا الشكل التجزيئي. ويطبق هذا الشكل في المؤسسات غير الهادفة للربح، تماماً كما يطبق في المؤسسات الاقتصادية. وتوجد أنواع متعددة من هذا الشكل التجزيئي. فقد يكون التقسيم على أساس من الخطوط الانتاجية للسلعة أو الخدمة، وليس على أساس الانتاج الكامل لكل منها. أو قد يكون على أساس المناطق الجغرافية أو المستهلكين الأكثر أهمية، وما شابه ذلك.

غير أنه من الواضح أن التفرقة بين الشكلين الرئيسين السابقين قد يكون مبالغاً فيها. فالمؤسسة التي تأخذ بأحدهما عند مستوى إداري معين، قد تأخذ بالآخر عند مستوى إداري آخر. ولكن بصفة عامة، يمكن القول أن الشكل الوظيفي أكثر انتشاراً من الشكل التجزيئي، رغم أن الشكل التجزيئي يوفر مزايا عديدة، كإعطاء المديرين في قسم معين حرية أكبر واكتفاء ذاتياً أكثر، إلى جانب تقصير خط الاتصال بين المستويات الدنيا والعليا، وتسهيل التخطيط

والتنسيق والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الاجتماعية. ويبدو أن طبيعة العمل في مؤسسة معينة هي التي تفرض الأخذ بهذا الشكل أو ذاك، وأن طبيعة العمل هذه ليست متناسبة في كثير من الأحيان مع الأخذ بالشكل التجزيئي. ومن هنا قل استخدامه عن الشكل الوظيفي. ومع ذلك يظل شكلاً رئيسياً في مواجهة الشكل الوظيفي.

وإذا كان للشكل التجزيئي مزاياه التي يعددها أنصاره، فإن له أيضاً مشكلاته وعيوبه. ومنها ما يؤدي إليه من تعدد التخصصات في المؤسسة الواحدة. ومنها أيضاً، أن هذه التخصصات المتعددة قد لا تستخدم كل الوقت. ولعلاج هذه المشكلة، اتجهت بعض المؤسسات التي تطبق هذا الشكل إلى إيجاد وحدات مركزية تخصصية مشتركة لكل الأقسام، كوحدات البحوث والمالية، طالما أن الحاجة إليها مشتركة.

وأما الشكل الثالث، فإنه تطلق عليه عدة مسميات. فقد يسمى بالشكل المختلط Hybrid Form أو يسمى ببناء القالب Matrix Structure أو يسمى ببناء المشروع Project Structure وكلها مسميات صحيحة، لأنها تعبر عن مضمونه. ويقوم هذا الشكل على مبدأ قديم، ولعل نظام اللجان المشتركة أو نظام قوة العمل من الأمثلة التقليدية له. وطبقاً لهذا الشكل يكون العضو في المؤسسة عضواً في وحدتين اداريتين، أحدهما عضوية دائمة والأخرى عضوية مؤقتة. ويجد هذا الشكل تطبيقاته في الشركات الهندسية التي تقوم بأعمالها على شكل مشروعات متصلة. ففي مثل هذه الشركات، يكون للعضو الفني إدارة وظيفية مناسبة في المقر الرئيسي، ولكنه معين في مشروع أو أكثر من المشروعات التي تنفذ في الخارج. وبعد انتهاء المشروع المعين عليه، يعود إلى إدارته الأساسية في المقر الرئيسي، إلى أن يعين مرة أخرى في مشروع جديد.

ونظراً لأن كل مشروع يحتاج إلى تخصصات فنية عديدة، فإنه يقسم إلى تقسيمات فنية مؤقتة، ويسعى إلى أن يتوفر له قدر من الكفاءة الذاتية ولو في مجال القوة البشرية. وبذلك يجمع هذا الشكل التنظيمي بين مبدأ الادارات المتخصصة الذي يقوم عليه الشكل التنظيمي الأول، ومبدأ الكفاءة الذاتية أو

الوحدات أو الأقسام ذات الاستقلال الذاتي في مواقع المشروعات، حيث تكون الحاجة إلى مثل هذه الوحدات أو الأقسام مؤقتة، وهذا المبدأ يقوم عليه الشكل الثاني. ومن هنا، جاءت تسمية الشكل الثالث، بالشكل المختلط.

ومن الواضح هنا، أن هذا الشكل الثالث يعتمد على قدرة كل عضو في المؤسسة على العمل كعضو في فريق. وإذا لم تتوفر هذه القدرة، فإن احتمالات الصراع بين الأعضاء تصبح قائمة، وإذا لم تواجه هذه الصراعات بطريقة إدارية ايجابية، فإن الأعضاء سوف يغرقون في مستنقع من المشاعر المريرة. ولذلك، يكون على المؤسسات التي تحتاج إلى تطبيق هذا الشكل أن تنمي في الأعضاء القدرة على اتخاذ القرارات الجماعية، وأن تنمي فيهم روح الفريق والاقتناع بتكامل القدرات الخاصة وأهمية العلاقات الانسانية.

ومن الواضح هنا أيضاً، أن المرونة من عوامل نجاح هذا الشكل الثالث. فبينما يحتاج هذا الشكل إلى دعم الادارة العليا باطلاق حرية فرق العمل وتخليصها من التعقيدات الإدارية، إلا أن قدرة كل فريق على أن يجد الشكل التنظيمي المناسب لكل مشروع تعتبر ذات أهمية حيوية. بمعنى أنه لا يشترط تطبيق هذا الشكل الثالث بحذافيره في كل مشروع، وإنما التعديلات ضرورية لكي يتلاءم مع طبيعة كل مشروع.

ويتبين من مضمون الأشكال التنظيمية الثلاثة، أن كلاً منها يناسب بيئة عمل ذات ظروف معينة. وهذا الاختلاف بين هذه الأشكال التنظيمية والاختلاف بين البيئات المناسبة لها، يؤدي إلى اختلافات داخل كل تقسيم من ناحية وداخل كل مجموعة من التقسيمات المتفرعة عنها من ناحية ثانية، وينعكس هذا بالتالي على وحدات العمل، فتصبح هي الأخرى مختلفة داخل كل إطار شكل تنظيمي معين عنها داخل إطار شكل تنظيمي آخر.

وخلاصة القول هنا، أننا نقيم بالبناء التنظيمي لبيئة العمل هياكل تنظيمية، ونقيم بينها ترتيبات معينة وعلاقات معينة، ونحدد لها مسؤوليات محددة طبقاً لنوعية الشكل التنظيمي الذي نأخذ به. ولكننا لا نستطيع أن نحمل البناء التنظيمي لبيئة العمل أكثر من ذلك لو نظرنا إلى بيئة العمل الناتجة عنه

كإطار موقفي. وإن كانت هناك دلائل أو مؤشرات تتضح من المبادىء التي يقوم عليها هذا الشكل التنظيمي أو ذاك، إلا أنها ليست كافية لاعطاء بيئة العمل مضمونها كإطار موقفي، ولا حتى لاعطائها بعض المعاني المعبرة عنها كإطار موقفي. ولا شك أن دخول العاملين في مؤسسة معينة إلى التقسيمات المتفرعة عن الشكل التنظيمي الذي تأخذ به مؤسسة معينة لبيئة العمل، هو الذي يحوّل بيئة العمل الى بوتقة تتفاعل داخلها العناصر وتنتج المعاني التي تسهم في تحويل بيئة العمل إلى إطار موقفي بكل مضمونه وأبعاده.

(ب) البناء الإداري لبيئة العمل:

إذا كانت الأقسام والإدارات والوحدات تشكل بناء تنظيمياً ظاهراً لبيئة العمل، فإن السلطة وشبكات الاتصال وتقسيم العمل والتخصص في العمل والرقابة والاجراءات والقواعد التنظيمية تشكل بناء إدارياً أقل ظهوراً. ولكنه لا يقل أهمية عن البناء التنظيمي. ذلك لأن البناء الإداري يعتبر، إذا شئنا التشبيه، كالمسامير والصواميل في الآلة. ويقصد بالآلة هنا بيئة العمل.

فالبناء الإداري يمكن المؤسسة من أن تقوم بعدة أنشطة متنوعة ومتميزة بطريقة متناسقة. إن تقسيم العمل والتخصص في الوظائف وتفويض السلطة والاجراءات العملية التنظيمية في كل أقسام بيئة العمل، كلها عناصر في البناء الإداري، وهي التي تجعل من الممكن القيام بكل ما يتطلبه العمل من أنشطة متنوعة ومتميزة. لكن المؤسسة، كالانسان، تحتاج إلى أجهزة مركزية للتنسيق والتي تعمل عمل الجهاز العصبي والمخ في الانسان. ولذلك، نجد هذا البناء الاداري يقوم أيضاً على مبادىء التسلسل الرئاسي والرقابة الادارية وتقويم الأداء وشبكة الاتصال والمعلومات، وهي مبادىء تحدث تكاملاً بين أنشطة المؤسسة.

والبناء الاداري، بهذه المبادىء جميعها، يقلل أيضاً من الآثار الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة في بيئة العمل، لأن الربط بين الأداء والسلوك الانساني للأفراد والجماعات أصبح من الممكن الاعتماد عليه خلال البناء الإداري لبيئة العمل، والتنسيق بين عشرات أو مئات أو آلاف الأفراد الذين يقوم كل منهم بجزئية صغيرة من العمل أصبح ممكناً أيضاً. والقياس الدقيق للعمليات في

المؤسسات الحديثة بالنسبة للفرد أو الجماعة أصبح ممكناً كذلك بما يوفره البناء الإداري لهذه المؤسسات من أساليب.

والبناء الإداري، بهذه المبادىء جميعها، له أهمية أخرى. فهو الآلية القوية التي تتحقق بها أو لا تتحقق حاجات العاملين. وهناك الكثير من الشواهد والأدلة على ما يؤديه البناء الإداري في كثير من المؤسسات للروح المعنوية عند العاملين. ومما لا شك فيه، أن البناء الإداري لبيئة العمل يحبط حاجات عديدة عند العاملين، بما يؤدي اليه من تقييد للسلوك الإنساني بدرجة قد تؤلم أحياناً. ولكنه، من ناحية أخرى، يسهل أحياناً اشباع بعض الحاجات الانسانية. ومن الأمثلة على الحالتين معاً، أن البناء الإداري قد يعوق حب المبادأة والابداع عند العاملين، مما يؤدي إلى الاحباط، وأن البناء الإداري قد يساعد على نقل فكرة جديدة إلى الواقع، وهذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية. وعلى ذلك، فالبناء الإداري لبيئة العمل له ايجابياته وسلبياته، وهي جميعها تسهم في أن تتحول بيئة العمل إلى اطار موقفي زاخر بالمعاني.

ومن الناحية الرسمية، يمكن القول أن البناء الإداري، يستطيع أن يمكن المؤسسة من تقليل الآثار الناتجة عن الأحداث الداخلية والخارجية غير المتوقعة، بما يقوم عليه من مبادىء الرقابة ونظام المعلومات. ويستطيع أيضاً أن يمكنها من أداء أنشطتها المتنوعة بكفاءة، بما يقوم عليه من مبادىء تفويض السلطة وتقسيم العمل والتخصص في العمل والاجراءات والقواعد التنظيمية. ويستطيع كذلك، أن يمكنها من أن تنسق بين أنشطتها وأن توجهها نحو أهدافها، بما يقوم عليه من مبادىء التسلسل الرئاسي ونظام اللجان. ومن ثم يكون من المهم أن نعطي نبذة سريعة عن كل مبدأ من هذه المبادىء الهامة.

١ - نظام الرقابة والمعلومات:

تحتاج الإدارة العليا في كل المؤسسات المعاصرة إلى معلومات كافية عن البيئة الاجتماعية من حولها وعن الأحوال السائدة في بيئة العمل، لكي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة التغيرات في البيئة الاجتماعية بفعالية أكبر، ولممارسة قدر من الرقابة على العمليات الداخلية. وتحصل الادارة العليا على هذه

المعلومات بأحد أسلوبين، فأما أن تلجأ إلى العشوائيـة، وأما أن تستعـين بجهاز متخصص معقد يقوم على الخبراء المتخصصين في التعامل مع المعلومات.

ونظام المعلومات والرقابة المتخصص عنصر هام من عناصر البناء الإداري لبيئة العمل. وكلما كانت عوامل المنافسة والابتكار متزايدة في البيئة الاجتماعيـة، إلى جانب الاتجاه المتزايد للعوامل الفنية والتكنولوجية نحو التخصص والتعقيد، كلما كـانت البيئة الاجتـماعية أكـثر تنوعـاً، وكلما كانت المؤسسـة أكبر وشبكـات توزيعها أوسـع، واحتاجت إلى جهـاز للمعلومات والـرقابـة أكبر وأكـثر تخصصاً لمـواجهة هـذا النوع من البيئـات التي تتفاعـل فيها المتغـيرات بسرعة مـتزايـدة. ويضـاف إلى ذلك، أنـه كلما كانت الادارة العليـا في مؤسسة معينـة ذات طابـع مهني أكبر، كلما كان اتجاهها أكبر نحو الاستعانة بنظام للمعلومات والرقابـة أكبر وأكثر تخصصاً. وهذه كلها متغيرات تحكم الحاجة إلى نظام المعلومات والرقابة.

٢ ـ نظام اللامركزية:

يقصد باللامركزية أشيـاء عديـدة ولكنها متصلة ببعضهـا. فقد يقصـد بها توزيع القدرات والتسهيلات، فعندما يفتـح بنك عـدة فروع في منـاطق متفرقـة ليكون أكثر قرباً من زبائنه، أو عندما تـوزع شركة مـا العاملين في البحـوث بين أقسامها المختلفة، فهذه كلهـا نماذج لتـوزيع القـدرات والتسهيلات التي تعنيهـا اللامركزية هنا. وقد يقصد بها أيضاً، تفويض سلطة اتخاذ القرارات من جمـاعة أو فرد إلى جماعة أخرى أو أفراد آخرين، تكـون في مستوى إداري أقـل. ومثال ذلك، ما يلجـأ إليه مجلس الادارة في شركـة ما من تفـويض المديـر التنفيذي في اتخاذ القرارات الخاصة بالتشغيل وما يتعلق به من أمور مالية.

وتختلف اللامركزية عن نـظام المشاركـة في صنع القـرارات. فمثلاً، قـد تتخذ قرارات الميزانية في شركة ما بالمشاركة ما بين الإدارة العليا ولجنة مؤلفة من المدير العام ونوابه. بينما قد تتخذ مثل هذه القـرارات في شركة أخـرى بواسـطة نـواب المديـر العام فقط. ففي الشركـة الأولى تكون القـرارات مركـزية أسـاساً ولكنها قد تتم أحياناً بالمشاركة، ولكنها في الشركة الثانية لا مركزية.

ولنظام اللامركزية مزاياه وعيوبه. فقد يعتبر دافعاً قوياً للمستويات الادارية الوسطى والدنيا لأنه يشبع عندهم الحاجة إلى القوة والذاتية والاحساس بالمسؤولية، وما شابه ذلك. وقد يعتبر أيضاً من العوامل الهامة التي توفر للمؤسسة مرونة أكبر تستطيع بها أن تستجيب بسرعة أكبر للطوارىء وقد يعتبر كذلك محرراً للإدارة العليا من أعباء الأعمال الروتينية وما تتطلبه من قرارات، بحيث يركزون بدرجة أكبر على الأعمال الحيوية والقرارات الاستراتيجية ومواجهة المشكلات المتجددة. وهذه كلها مزايا تؤكد أهمية اللامركزية كنظام إداري.

ومن ناحية أخرى، قد تؤدي اللامركزية إلى خلق مراكز قوى تحمي مصالحها الخاصة، أو قد تؤدي الى تغذية المقاومة للتغيرات التي تحتاج إليها المؤسسة في مواجهة ظروف معينة مما يدفع المؤسسة إلى أزمة حقيقية. وهذه كلها عيوب تقلل من أهمية اللامركزية كنظام إداري. ولذلك، ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد الظروف التي يكون فيها نظام اللامركزية مفيداً، وتلك التي يكون فيها هذا النظام مضراً، قبل أن تتخذ قراراً بتطبيق هذا النظام على بيئة العمل داخلها.

وهناك عدة متغيرات تحكم الحاجة إلى نظام اللامركزية. فكلما توفر نظام شامل ومتخصص للمعلومات والرقابة في مؤسسة ما، كلما كانت إمكانية تطبيق اللامركزية أكبر. وكلما كانت المؤسسة أكبر وتواجه ضغوطاً متزايدة من المنافسة الخارجية وتميل إدارتها العليا إلى إيديولوجية المشاركة في اتخاذ القرارات. كلما تزايدت إمكانية الأخذ بنظام اللامركزية في المستويات الإدارية العليا. وكلما كانت الإدارة العليا أكثر طموحاً في معدلات الأداء وأكثر تعاطفاً مع الروح المعنوية للعاملين وتأثيرها على كفاءتهم، كلما كانت أكثر ميلاً لنظام المشاركة ونظام اللامركزية ونظام المعلومات والرقابة. وكلما كانت الادارة العليا ذات طابع مهني أكبر ولها تقاليدها المهنية، كلما كانت أكثر ميلاً لنظام اللامركزية خاصة إذا كانت الأعمال التي تمارسها تتسم بالتنوع النسبي وعدم التماثل.

٣ ـ مبادىء تقسيم العمل والتخصص وتوحيد المعايير ووحدة الاجراءات:

تشبه هذه المبادىء نظام اللامركزية فيما تهدف إليه من تمكين المؤسسة من القيام بأنشطة متنوعة تنوعاً كبيراً بدرجة عالية من الكفاءة. ويرتبط مبدأ توحيد المعايير بمبدأ التخصص في العمل ارتباطاً شديداً، لأن توحيد المعايير يجعل مبدأ التخصص في العمل أكثر فعالية، إلى جانب أن توحيد المعايير يمكن العامل الجديد من أن يملك القدرة على تأدية عمله بسرعة، لأن عمله يقوم على معايير مقننة. ويمكن القول هنا أن مبادىء تقسيم العمل والتخصص في العمل وتوحيد المعايير ووحدة الاجراءات التنظيمية، كلها مبادىء مرتبطة ومتداخلة معاً، وتؤدي جميعها الهدف منها معاً.

ويضاف إلى ذلك ما تستهدفه هذه المبادىء جميعها من ايجاد ربط بين الأنشطة المتنوعة للمؤسسة، وخاصة من خلال البرامج التي تعد من أجل تحقيق ذلك. ومن المؤكد أن الربط بين الأنشطة المتنوعة للمؤسسة، يوفر لها قدراً من الثبات والقدرة على التنبؤ بالأحداث الطارئة.

وهناك عدد من الاعتبارات التي تحكم تطبيق هذه المبادىء في المؤسسات المعاصرة. فكلما كانت المؤسسة أكبر، وأكثر توحيداً، ويسير العمل فيها بطريقة متكاملة وبدرجة أكبر من الذاتية، كلما كانت أكثر حاجة إلى هذه المبادىء وأكثر تطبيقاً لها.

٤ ـ التسلسل الرئاسي:

يعتبر التسلسل الرئاسي أسلوباً تكميلياً، وهو أسلوب آلي لتحقيق التنسيق بين الأنشطة المتنوعة للعاملين، وجعلهم يركزون على تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه أسلوب آلي لحل المنازعات بين المستويات الدنيا للعاملين. بالاضافة إلى أنه أسلوب آلي لتحقيق تتابع الأهداف ووسائل تنفيذها.

غير أن التسلسل الرئاسي يعتبر أيضاً أسلوباً خاصاً لتقسيم العمل في المؤسسة. فالمستويات الادارية العليا تتعامل مع المسائل غير الروتينية نسبياً والمشكلات المعقدة، وتضع السياسات الاستراتيجية، وتتخذ القرارات بعيدة

المدى والتي تتحقق بها نتائج بعيدة تستهدفها المؤسسة. بينما تتعامل المستويات الإدارية الأقل مع المسائل الروتينية والمشكلات البسيطة والتكتيكية والقصيرة الأجل. وكلما طال خط التسلسل الرئاسي، كلما كان هناك تنوعاً أكثر حدة في الأعمال التي تقوم بها المستويات الادارية العليا والمستويات الادارية الأقل. وهذا التنوع له مغزاه، لأن السلطة والقوة والمكانة والمكاسب ترتبط جميعها بالكيفية التي تتخذ بها القرارات في مؤسسة معينة.

وهناك جانب آخر للتسلسل الرئاسي يتصل بما يعرف باسم وحدة الاشراف الأفقي. فإذا كانت وحدة الاشراف الرأسي الممثل في الجانب الأول للتسلسل الرئاسي توضح تقسيم العمل فيما يتعلق بالقرارات، فإن وحدة الاشراف الأفقي، وهي الجانب الأخر للتسلسل الرئاسي، توضح مجال العمل فيما يتصل بكل واحد من العاملين. فمثلاً، إذا كان عشرة عمال يخضعون لمشرف واحد، فإن كلاً منهم يكون مجال عمله أقل مما لو كان هناك خمسة عمال يخضعون لمشرف واحد. ولما كانت وحدة الاشراف الأفقي في علاقة طردية مع وحدة الاشراف الرأسي، فإنه كلما زاد عدد مستويات الاشراف في مؤسسة معينة، فإن هذا لا يعني زيادة التنوع في اتخاذ القرارات فقط، وإنما يعني أيضاً زيادة مجال العمل الذي يزاوله كل فرد.

ولوحدة الإشراف الرأسي في التسلسل الرئاسي مغزاها فيما يتعلق بسير الاتصال داخل المؤسسة من أعلا إلى أسفل، وبالعكس. ففي المؤسسات التي يكون فيها خط التسلسل الرئاسي طويلاً تصعد المعلومات من أسفل إلى أن تصل إلى أولئك الذين يملكون السلطة المناسبة للاستجابة لها خلال مستويات كثيرة ومتعددة، مما يؤدي إلى تشويهها إلى جانب طول المدة التي يستغرقها وصولها. وبالمثل، يحدث للمعلومات الهابطة من المستويات الإدارية العليا، مثل قرار تشغيل خط انتاجي معين أو وقف العمل به، فإنه يصل ببطء على خط التسلسل الرئاسي الطويل، بالإضافة إلى ما يتعرض له من مبالغات نتيجة لتدخل عوامل الإدارك عند كل مستوى إداري يمر به.

كما أن لوحدة الاشراف الأفقي في التسلسل الرئاسي مغزاها فيما يتصل

بتخلخل الاشراف أو انضباطه وفيما يتصل بالعلاقات بين العاملين والمشرفين عليهم. فكلما زاد عدد العاملين تحت اشراف شخص واحد، كلما كانت الرقابة أقل انضباطاً وأكثر تخلخلاً، عما يحدث لو أن عدد العاملين قل تحت إشراف نفس الشخص. وإذا كان لهذه القاعدة استثناء في حالة ما إذا كان المشرف يؤمن بترك قدر من الذاتية للعاملين، وما يتبع ذلك من ضعف الاشراف عليهم سواء كانوا عشرة أم خمسة، فإن ما تقوم عليه من تحديد للعدد وربطه بدرجة الإشراف يناسب الظروف العادية. ويضاف إلى ذلك، ما يؤدي إليه العدد الكبير من ضعف العلاقات بين العاملين ورؤسائهم، والعكس صحيح تماماً.

والواقع، أن وحدة الاشراف الأفقي تمثل لغزاً محيراً أمام المخططين. فالعدد القليل يعني تحقيق التآلف بين جماعات العمل، ولكنه في نفس الوقت يؤدي إلى زيادة أعباء كل عضو. وإذا كان يؤدي إلى ضبط الرقابة، فإنه يؤدي إلى تشويه المعلومات نظراً لطول خط التسلسل الرئاسي الناتج عن ذلك.

وبالعكس، نجد أن العدد الكبير قد يؤدي إلى توفير درجة أكبر من الذاتية لكل عضو، وإلى توفير معلومات أسرع وأدق نتيجة لقصر خط التسلسل الرئاسي الناتج عن ذلك. ولكنه من ناحية أخرى، يؤدي إلى رقابة ضعيفة وإلى ظهور الجماعات غير الرسمية داخل كل جماعة عمل رسمية.

ولعل هذا اللغز المحير يدفعنا إلى القول بأن هناك اعتبارات تحكم تطبيق مبدأ التسلسل الرئاسي في المؤسسات المعاصرة. فقد تبين أنه كلما توفر لمؤسسة معينة رقابة رسمية شديدة ونظام اتصالي قوي، كلما كانت وحدة الاشراف الأفقي أوسع، وكلما كان خط التسلسل الرئاسي أطول. وكلما كان العمل في مؤسسة معينة أكثر تماثلاً وأقل تعقيداً وتدخلاً، كلما كانت وحدة الإشراف الأفقي أوسع، وكلما كان خط التسلسل الرئاسي أطول. والعكس صحيح أيضاً.

٥ ـ نظام اللجان:

اللجنة تشكل من جماعة من الناس تمارس عملاً إدارياً. وقد أصبحت

اللجان ظاهرة واضحة في كل المؤسسات الحديثة، سواء كانت جامعات أو شركات أو مستشفيات أو هيئات تشريعية. وقد يستثنى من هذا التعميم المؤسسات الصغيرة.

ويؤدي نظام اللجان عدداً من الوظائف في المؤسسات الحديثة. ولعل أهم وظيفة منها، هي تلك الوظيفة التنسيقية التكاملية، حيث تعتبر اجتماعات اللجان فرصاً لتبادل المعلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية والوصول إلى خطوات منسقة لمواجهتها. ومنها أيضاً، أنها مظهر ديمقراطي، حيث يشعر الأعضاء المشاركون في هذه اللجان أنهم يشتركون في صنع القرارات. ومنها كذلك، أنها تشبع حاجات اجتماعية هامة عند أعضائها، حيث يجد الأعضاء المشغولون بمراكزهم دائماً فرصة لتجديد صحبتهم للأعضاء الآخرين. وهذه كلها وظائف ايجابية تؤديها اللجان للمؤسسات المعاصرة.

ومع ذلك، هناك عدد آخر من السلبيات التي يخلقها نظام اللجان وتطبيقاته في تلك المؤسسات. فقد تستخدم اللجان أحياناً لدفن الموضوعات الجدلية أو المحيرة. وقد توصف اللجان بالبطء مما يسيء إلى سمعتها. أو قد توصف بأنها حل للمشكلات التي لا حل لها، بمعنى أنها ذريعة للتهرب من مواجهة المشكلات الصعبة. وهذه كلها سلبيات قد يؤدي إليها نظام اللجان.

ومع ذلك، لا نستطيع القول بأن هناك اعتبارات تحكم تطبيق نظام اللجان، حتى يمكن الاستفادة من ايجابياتها والتخلص من سلبياتها. ذلك لأن الدراسات العلمية لم تتجه بدرجة كبيرة إلى إجراء تجارب تستهدف تحديد هذه الاعتبارات. وبصفة عامة، يمكن القول بأن المؤسسات التي تميل أيديولوجيتها إلى التوسع في نظام المشاركة في صنع القرارات، هي التي تميل إلى التوسع في تطبيق نظام اللجان. وإذا وجدت أجزاء من المؤسسة يكون فيها التنسيق بين العاملين المتخصصين ضرورة حيوية نظراً لما بينهم من تداخل، فإنه غالباً ما يكون نظام اللجان صالحاً لهذه الأجزاء.

وبذلك يتضح، أن البناء الإداري يقوم على مبادىء ومفاهيم ونظم

يتحرك بها البناء التنظيمي، وتتيح للعاملين في تقسيمات البناء التنظيمي قدراً من التفاعل ونوعاً من العلاقات، وتخلق ظروفاً ومتغيرات. وهذه كلها توفر للنظام الرسمي في بيئة العمل خصائص معينة، بحيث يمكن القول باعتباره إطاراً موقفياً قادراً على أن يوفر لعمليات الاقناع سلبياتها أو إيجابياتها، وبالتالي قادراً على أن يسهم في فشلها أو نجاحها. ومع ذلك، قد يكون هذا الاستنتاج غير واضح بدرجة كافية. ومن ثم، ينبغي أن نتناول هذا النظام الرسمي لبيئة العمل في حالة عمله، لأن سير العمل وأداءه هو الذي يخلق التفاعل والعلاقات والظروف والمتغيرات. ولم يكن وصفه في حالة سكون إلا أسلوباً للتحليل.

سير العمل في المؤسسة:

يقصد بسير العمل Workflow كاصطلاح علمي، الكيفية التي تتابع بها البرامج والأنشطة والحوادث في دائرة المدخلات والمخرجات الخاصة بكل مؤسسة. وهناك عنصران أساسيان لهما دورهما في تحديد مستوى سير العمل في مؤسسة معينة. أولهما، يطلق عليه تكنولوجيا العمليات Operations Technology، والآخر، يطلق عليه تكنولوجيا الاعلام Information Technology. ويقصد بالعنصر الأول، ذلك الدور الذي تلعبه المساعدات الآلية لتحويل المدخلات في دائرة العمل إلى مخرجات. أما العنصر الثاني، فإنه يعني ذلك الدور الذي تلعبه المساعدات الآلية لتحويل المدخلات الاعلامية إلى مخرجات إعلامية. ويمكن القول، أن كلًا من هذين العنصرين يؤثر في الآخر، كما يؤثر على مستوى سير العمل، هذا من ناحية. وأن سير العمل يؤثر عليهما معاً، وهذا من ناحية أخرى.

وإلى جانب هذين العنصرين الأساسيين توجد عوامل كثيرة تؤثر على سير العمل في كل مؤسسة، منها القرارات الاستراتيجية والمتغيرات البيئية والسكانية وطبيعة المؤسسة ونوعية ما تقوم به سواء كان سلعاً أو خدمات. وتؤثر ضغوط البيئة الاجتماعية أيضاً على سير العمل وعلى العوامل المؤثرة عليه. فلقد تبين من دراسة البيئة الاجتماعية، كإطار موقفي أول في المؤسسات المعاصرة، أن

صغوطها تترجم إلى تغيرات في سير العمل وتكنولوجيا العمليات والمعلومات[9]

وبصفة عامة، يسير العمل في كل المؤسسات المعاصرة على ثلاث مراحل. وتسمى المرحلة الأولى بمرحلة امتلاك المدخلات التي تتغير طبيعتها بتغير طبيعة كل مؤسسة. وتسمى المرحلة الثانية بمرحلة تحويل المدخلات. أما المرحلة الثالثة، فهي مرحلة خروج المخرجات والتي تتلاءم في طبيعتها مع طبيعة المدخلات المشكلة لها. وهذه المراحل الثلاث تتتابع وتتكرر، وكل مرحلة تقوم على خطط أو أنشطة مبرمجة وتستهدف تحقيق أكبر كفاءة ممكنة. وبالتالي، فإن سير العمل ليس في حقيقته إلا ربطاً لعدد من برامج الأنشطة المتتابعة والمتكررة معاً. ويحكم هذا الربط مبدأ أساسي يقوم على تحقيق أكبر إنتاجية ممكنة بأكبر كفاءة ممكنة.

والنقطة الجديرة بالملاحظة هنا، هي أن تنفيذ هذه الأنشطة المبرمجة والمتتابعة والمتكررة لتحقيق الهدف المحدد لها يقوم بها العاملون المكلفون بذلك داخل إطار سلوكيات رسمية محددة. وبمعنى آخر، نقول: أن هذه الأنشطة توجهها سلوكيات يحكمها الهدف التنظيمي للمؤسسة بأكبر مما يحكمها الهدف الانساني للذين يقومون بها. وبالتالي، فإن سير العمل التنظيمي، بما يقوم عليه من أنشطة ينظم السلوك الانساني وينسقه بقوة السلطة، مما يدفعنا إلى القول، بأن سير العمل هو النظام الرسمي لبيئة العمل في حالة حركة.

وهناك بعدان آخران لسير العمل، هما سير المعلومات والاتصال وسير القرارات. فالاتصال فرع من فروع سير العمل، ونقل المعلومات داخل كل مؤسسة يساير سير أنشطة العمل. وفي الحقيقة، نجد في معظم المؤسسات المنظمة تنظيماً رسمياً، يتحول خلاله كل نشاط إلى جزئيات من المعلومات التي تختزن في بطاقات أو في كمبيوتر أو في عقول البشر. فالمعلومات والسلوك أو النشاط بينهما رابطة وثيقة في كل مؤسسة. وكل منهما يتحول إلى الآخر أو يقوم على الآخر. وبدون هذه الرابطة الوثيقة بينهما، لا تعمل أية مؤسسة بانتظام.

---

(9) Khandwalla, P. The Design of Organizations. N.Y.: Harcourt Jovanovich, 1977. p. 519.

ويلاحظ هنا أيضاً، أن أية مؤسسة من أي حجم تنظم تنظيماً رسمياً وتنساب المعلومات خلالها رسمياً، يوجد بها أنماط من الأنشطة غير الرسمية والتي تنساب خلالها المعلومات بطريقة غير رسمية أيضاً، وهذه الظاهرة يطلق عليها علماء الإدارة والتنظيم اسم التنظيم غير الرسمي للمؤسسات المعاصرة، والتي اعتبرناها إطاراً موقفياً ثالثاً لبيئة العمل. وهذه الظاهرة تعتبر انعكاساً للمبادىء والمفاهيم التي يقوم عليها التنظيم الرسمي، والتي صيغت بطريقة استهدفت الأغراض التنظيمية للمؤسسات المعاصرة بأكبر مما استهدفت الأغراض الانسانية للذين يطبق عليهم هذا التنظيم الرسمي. وبذلك، يمكن القول أن الأنشطة الواقعية لأي مؤسسة هي نتاج للتنظيم الرسمي وللتنظيم غير الرسمي وما يتخللها من انسياب المعلومات الخاصة بكل منهما. ولكن الكيفية التي تخرج هذا النتاج وآثارها لا تزال غير معروفة[10].

أما البعد الآخر لسير العمل، وهو الخاص بسير القرارات، فهو بعد رأسي له أهميته. وإذا كان سير العمل في معظم المؤسسات المعاصرة يتجه أفقياً من إدارة إلى أخرى، فإن سير القرارات يتجه رأسياً من المستويات العليا إلى المستويات الأقل. ونظراً لأن سير القرارات يعتبر وجهاً آخر لسير العمل، فإنه يمكن القول بأن سير القرارات يمثل سير العمل رأسياً. ويأتي الاتصال ونقل المعلومات، لكي يتقاطع مع الاتجاهين معاً.

ويحكم سير العمل بكل أوجهه وأبعاده عدد من المتغيرات التي تحدد ما إذا كان سير العمل ثابتاً أم متغيراً، معقداً أم غير معقد، يتسم بالتداخل والاعتماد المتبادل بدرجة عالية أم بدرجة أقل مما يحقق للأنشطة قدراً من الذاتية. وعلى الرغم من أن الدراسات العلمية الخاصة بتحديد هذه المتغيرات ليست كافية، إلا أنه يمكن أن نحدد منها ما يلي:

١ - إذا كانت المؤسسة أو قطاعات منها في بيئة اجتماعية ثابتة نسبياً، كان سير العمل في هذه المؤسسة ثابتاً نسبياً كذلك، وإذا حدث العكس وكانت

(10) Khandwalla. P. Ibid. P 453

المؤسسة أو قطاعات منها في بيئة اجتماعية مضطربة متحركة، كان سير العمل فيها متغيراً.

٢ - المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا معقدة وتوجد في بيئة اجتماعية مضطربة، يكون سير العمل فيها معقداً كذلك، لأنها تحتاج ألى أنشطة أكثر تنظيماً وتخطيطاً لمواجهة المتغيرات السريعة والمعقدة في بيئتها الاجتماعية، والعكس صحيح أيضاً.

٣ - المؤسسات التي تمتلك إنتاجاً متنوعاً أو تعمل في بيئة اجتماعية متنوعة، يكون سير العمل فيها قائماً على أنشطة أكثر ذاتية. بينما إذا كان انتاجها متجانساً أو تعمل في بيئة اجتماعية متجانسة نسبياً، كان سير العمل فيها قائماً على أنشطة أكثر تداخلاً واعتماداً على بعضها.

ولا شك أن هذه المتغيرات تزيد من حدة تفاعل العناصر المشكّلة لسير العمل، وبالتالي المشكّلة للنظام الرسمي لبيئة العمل أو تقلل من تفاعلها. ففي الحالة الأولى تفرز لنا تعقيداً أكبر للنتائج التي تشكّل بيئة العمل كإطار موقفي لعمليات الإقناع داخلها. وفي الحالة الثانية تفرز نتائج أقل تعقيداً، وإن كانت تؤدي دورها في تشكيل بيئة العمل كإطار موقفي لعمليات الإقناع داخلها أيضاً. ومع ذلك، فليس هناك في الواقع مثل هذا التقسيم الحاد بين طرفين أحدهما يمثل تطرفاً والآخر يمثل اعتدالاً، وإنما هناك درجات متفاوتة بين الطرفين، وبالتالي نجد أمامنا بيئات عمل تمثل إطارات موقفية متنوعة. وهذا ما يعطي للدراسات العلمية للإطار الموقفي لكل عملية اقناع على حدة ضرورة حيوية لا غنى عنها.

أداء العمل في المؤسسة

أداء العمل هو ما تنجح في تحقيقه المؤسسة بشكل جماعي. إنه ليس نتاج فرد أو جماعة، ولكنه نتاج الجهود المتكاملة لكل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. أنه تعبير عن عائد التنظيم الجماعي للمؤسسة، لأن الهدف الرئيسي لكل تنظيم رسمي في أية مؤسسة، هو تحسين أدائها. ولكن أداء العمل لا

يكتسب أهميته فقط من كونه متغيراً نهائياً يعتمد في حدوثه على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، ولكن لأنه أيضاً متغير مستقل. فقد تبين أن المتغيرات الموقفية والاستراتيجية والبنائية والسلوكية والنمطية تؤثر على أداء العمل. والأداء النسبي للعمل مقارناً بأهداف المؤسسة أو بأداء منافسيها، يمكن أن يؤدي إلى تغيرات هامة في المتغيرات الاستراتيجية والبنائية، وأحياناً تمتد هذه التغيرات إلى المتغيرات الموقفية والسلوكية.

وأداء العمل، كاصطلاح علمي، غامض تماماً كغموض الأهداف التنظيمية للمؤسسة. فكما أنه من الصعب أن نضع تعريفاً محدداً للأهداف التنظيمية، فإنه بالمثل من الصعب أن نضع تعريفاً محدداً لأداء العمل. وإذا طلب منا أن نقيم أداء العمل في مؤسسة معينة، فإنه يكون علينا أن نسأل: من أي الزوايا يطلب منا تقييم أداء العمل في هذه المؤسسة؟ هل من زاوية المجتمع، أو كفاءة الانتاج والخدمات التي يحتاج إليها المجتمع؟ ولو طلب منا التقييم من زاوية أهداف المؤسسة، فإن تعريف الأهداف ذاتها غامض، كما أنها تختلف بين ملاك المؤسسة وإدارتها العليا والمستويات الإدارية الأقل، وهكذا. ومع ذلك، عادة ما تأخذ الأهداف التي تعرضها الادارة العليا كمعايير لتقييم أداء العمل، على أساس أنه يفترض فيها أنها تعكس الزوايا الأخرى لأداء العمل.

وإذا حللنا المتغيرات التي تحكم أداء العمل في المؤسسات المعاصرة وجدناها كثيرة ومتعددة. منها المتغيرات الخاصة بطبيعة ملكية هذه المؤسسات وصفات ملاكها واتجاهاتهم، وهي ما يطلق عليه اصطلاح المتغيرات الديموجرافية Demographic Variables والمتغيرات التي تفرزها البيئة الاجتماعية Environmental Variables والمتغيرات الاستراتيجية الخاصة بالقرارات والسياسات، والمتغيرات البنائية الخاصة بالمبادىء والمفاهيم والعناصر التي يقوم عليها التنظيم الرسمي، والمتغيرات السلوكية الخاصة بالدوافع والروح المعنوية والتعاون والصراع والابتكار والتآلف والمنافسة ونوعية الزعامات، والمتغيرات النمطية التي تجمع بين عدد من المتغيرات السابقة ويطلق عليها اصطلاح -Pat

tern Variables. وهـذه المتغيرات جميعهـا قد تحـدث تـأثـيرهـا فـرادى، ولكن تأثيرها مجتمعة يكون أقوى.

وإذا كان علماء النفس الصناعي والاجتماعي قد انتهوا إلى أن أداء الجماعة له نتائجه السلوكية على الجماعة ذاتها، فإن هذه الحقيقة تنطبق أيضاً على العـلاقة بين أداء العمل والمؤسسة التي تقوم بـه. وإذا كان هؤلاء العلماء قـد توصلوا إلى نتـائج تؤكـد على أن الجـماعة الفـاشلة تشعر بـوهن العـزيمـة ويشعـر أعضـاؤهـا بالإحباط. وقـد تنتهي إلى التفكك، كـما تؤكد عـلى أن الجماعـة الناجحـة تشعر بـالسعـادة والخيـلاء، فـإنـه عـلى الـرغم من أن المؤسسـات ليست ممـاثلة لتلك الجماعات، إلا أنها تتأثر بقوة بالجماعات التي تقوم عليها، وخاصة جمـاعة الإدارة العليا. وبالتـالي، فإن نجـاحها في أداء عملهـا يمكن أن تكون لـه آثار ايجـابية، والعكس صحيح.

فمثلاً، إذا حققت مؤسسة ما معدلات عالية نسبياً في أدائها لعملها، فإن هـذا النجاح قـد يتسبب في أن تصبح الإدارة العليـا في هذه المؤسسـة أكثر ميـلاً لنظام المشاركة، وأكثر تفـاؤلاً في اتجاهـاتها، وأكـثر استعداداً للمخـاطرة، وأكـثر قبولاً لأنماط السلوك الطبيعية. ومن المحتمل أن يكون العكس صحيحـاً كذلـك في حالة ما إذا لم تحقق هذه المؤسسة أو تلك نفس المعدلات العالية من الأداء.

وقد يكون أداء العمل كمتغير نهائي معتمـد على غـيره من المتغيرات أقـل قدرة على تشكيل النظام الـرسمي لبيئة العمـل كإطـار موقفي لعمليـات الاقناع داخلها. ولكن من الواضـح أن أداء العمل كمتغـير مستقل ونتـائجه من نجـاح نسبي أو فشـل نسبي، أقدر عـلى تشكيل النـظام الرسمي لبيئـة العمل كـإطـار موقفي، وبالتالي على بلورة معان داخل هذا الإطار الموقفي قد تسـاعد أو تعـوق عمليات الاقناع داخل بيئة العمل.

مغزى النظام الرسمي لبيئة العمل كإطار موقفي ثان:

من السهـل أن نتصـور أن المفـاهيم والمبـادىء والعنـاصر المشكّلة للبنـاء الإداري للنـظام الرسمي لبيئـة العمل هي التي تؤدي إلى تحـريـك هـذا النـظام

الرسمي، بما تحققه من تفاعل بين العاملين في التقسيمات التي أوجدها البناء التنظيمي لهذا النظام الرسمي. ومن السهل أن نتصور الكيفية التي ينعكس بها هذا التفاعل على سير العمل وأدائه في كل مؤسسة. ولكن من الصعب أن نتصور الكيفية التي يخلق بها التفاعل بين العاملين والنظام الرسمي الذي يحكم حركتهم وعلاقاتهم وحاجاتهم، مناخاً نفسياً واجتماعياً معيناً في بيئة العمل، وبالدرجة التي يجعل منها إطاراً موقفياً لكل عمليات الاقناع داخلها، بما يفرزه هذا المناخ النفسي والاجتماعي من معان داخله في المضمون العلمي للإطار الموقفي.

ولكي نتصور هذا التفاعل بين العاملين والنظام الرسمي في مؤسستهم، وما يفرزه من نتائج تعطي للنظام الرسمي لبيئة العمل مغزاه كإطار موقفي ثان لعمليات الاقناع في المؤسسات المعاصرة، ينبغي أن نتناول الجانب الإنساني لبيئة العمل كانعكاس لجانبها التنظيمي. فهذا الجانب الإنساني لبيئة العمل هو نتاج التفاعل بين العاملين والنظام الرسمي. ويمكن القول بأنه هو الذي يعطي للنظام الرسمي لبيئة العمل مغزاه كإطار موقفي، لأنه هو الذي يعبّر عن المناخ النفسي والاجتماعي لبيئة العمل.

وبادىء ذي بدء، نقول بأن النظام الرسمي لبيئة العمل في المؤسسات المعاصرة صمم أساساً بالتركيز على زاوية المصالح الخاصة لكل مؤسسة، بأكثر من تركيزه على المصالح الخاصة للعاملين فيها. وهذه الحقيقة جعلت من الصعب على التنظيم الرسمي لبيئة العمل أن يحقق أشباعاً كاملاً وبدرجات متساوية لكل العاملين في مختلف المستويات التي يعملون فيها. كما أنه جعل من الصعب تصور العاملين على أنهم وحدة متجانسة. وبالتالي، فإن هذه الحقيقة ونتائجها هي التي تجعلنا نتصور الكيفية التي حوّل بها النظام الرسمي بيئة العمل إلى إطار موقفي لعمليات الاقناع داخلها، وبكل المعاني المقصودة بالإطار الموقفي من الناحية العلمية.

ومعنى ذلك، أنه رغم أن العاملين داخل المؤسسات المعاصرة يواجهون ظروفاً متشابهة ناتجة عن المفاهيم والمبادىء والعناصر التي يقوم عليها النظام

الرسمي لبيئة العمل، إلا أن الاختلافات بينهم حول ما ينبغي أن يكون عليه الإشباع الكامل لحاجاتهم. واختلافهم حول ما يتحقق بالفعل لكل منهم من إشباع لحاجاته، إلى جانب تباين ظروف العمل بتباين تقسيمات البناء التنظيمي وضغوط مفاهيم ومبادىء البناء الإداري كجانبين متكاملين للنظام الرسمي، كل هذه الاعتبارات جعلت الادارة العليا لكل مؤسسة في مواجهة جماعات متعددة داخل بيئة العمل، لكل منها مصالحها الخاصة المشتركة، إلى جانب ما يجمع هذه الجماعات جميعها من صفات عامة مشتركة.

ومع ذلك، فمع وجود هذه التقسيمات العديدة المتنوعة للعاملين داخل المؤسسات المعاصرة، إلا أنه حفاظاً على وحدة الاتجاه عند تحليل الجانب الانساني لبيئة العمل، يمكن بلورة هذا الاتجاه في ثلاثة تقسيمات أساسية، مع الأخذ في الاعتبار أن كل تقسيم أساسي منها، يمكن أن ينقسم إلى نوعيات فرعية بحسب الظروف الخاصة لكل نوعية. وهذه التقسيمات الثلاثة هي: جماعات العاملين في المستويات الدنيا، وجماعات العاملين في المستويات الوسطى، كرؤساء المجموعات والمشرفين والمباشرين، وجماعات العاملين في المستويات الادارية الصاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي الهرمي لكل مؤسسة. ويمكن تناول كل تقسيم منها بالتحليل، كما يلي:

١ ـ جماعات العاملين في المستويات الدنيا:

يحكم المستويات الدنيا لجماعات العاملين في المؤسسات المعاصرة ظروف عمل تتصف بمستوى فني معين، وتتصف بالتخصص الشديد للعمل. كما تتصف بإشراف إداري وتوجيه قيادي متتابع. وتحرم من السلطة والقدرة على التحكم في العمل بسبب تركيز مسؤولية التخطيط وتحديد مستويات الأداء والإشراف والتوجيه وإدخال التغيرات وتقويم الأداء في أيدي الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة. و هذه الصفات تطلبتها مقتضيات العمل، والتي فرضها النظام الرسمي لبيئة العمل بالكيفية التي تحقق الأهداف المحددة لكل مؤسسة، وتخدم مصالحها الخاصة.

ومهما كان التفاوت بين درجات توافر هذه الصفات، إلا أن وجودها ذاته

في المؤسسات المعاصرة جميعها ليس محل خلاف. ومن هنا، فإن الانعكاسات الايجابية والسلبية لهذه الصفات على العاملين في المستويات الدنيا واحدة، وإن كانت أيضاً بدرجات متفاوتة، لتفاوت الظروف المسببة. وتعني الانعكاسات الايجابية تحقيق العاملين لدرجات متباينة من الإشباع لحاجاتهم الذاتية. أما الانعكاسات السلبية، فإنها تعني أن هذه الصفات فرضت على هؤلاء العاملين استخدام أقل القدرات التي لا تحقق لهم شعوراً بالاستقرار النفسي. وفرضت عليهم الاتجاه نحو الإحساس بالعجز والاعتماد على الغير في مواجهة رؤسائهم. كما فرضت عليهم تضاؤل الإحساس بتحمل المسؤولية أو السيطرة على الذات.

ومن الطبيعي أن تؤدي هذه الانعكاسات الناتجة عن آثار النظام الرسمي لبيئة العمل إلى نتائج ذات مغزى. فهذه الانعكاسات تعني في مضمونها تزايد التناقض بين الحاجات النفسية والاجتماعية لهؤلاء العاملين مع الضرورات التي يفرضها النظام الرسمي لبيئة العمل. وقد أدى هذا التناقض إلى انتشار القلق والتوتر والاحباط والفشل والصراع النفسي بين العاملين بدرجات تتناسب طردياً مع درجات إحساسهم بهذا التناقض.

ولئن كان العاملون قد قبلوا بعض هذه النتائج السلبية كأمر حتمي لا مفر منه، إلا أنهم، من ناحية أخرى، أظهروا أنماطاً من السلوك الهروبي السلبي، والتي تعبّر عن محاولاتهم لتحقيق قدر من الاشباع النفسي والاجتماعي الذي حرموا من نسبة كبيرة منه، حتى ولو كان ذلك بأساليب غير مشروعة أو غير متوافقة مع المصالح الخاصة للمؤسسة، كالاستجابة للنقابات العمالية أو التغيب عن العمل أو التباطؤ والتراخي في العمل أو التأكيد على العائد المادي والتقليل من أهمية العائد النفسي أو الاجتماعي أو الأعراض عن المساهمة في نشاط ما أو التعصب، وما شابه ذلك. وتقابل المؤسسات هذه الأساليب غير المشروعة أو غير المتوافقة مع مصالحها باستخدام أساليب الثواب والعقاب واجراءات ضبط العمل. وهذا يعطي لها أبعاداً أعمق. ودرجات أكثر حدة في مواجهة الأفراد الذين يتمتعون بحساسية أكبر تجاه حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

٢ ـ جماعات العاملين في المستويات الوسطى:

تتشكل هذه الجماعات من هؤلاء الأفراد الذين ينتمون بحكم مراكزهم في النظام الرسمي لبيئة العمل إلى ما يسمى برؤساء المجموعات أو المشرفين أو المباشرين. وهم أفراد يقفون بحكم هذه المراكز التنظيمية في مكانة وسط بين العاملين في المستويات الدنيا والعاملين في المستويات الادارية الصاعدة. ورغم أنهم لا ينتمون إلى أي من القسمين، إلا أنهم حلقة الوصل بينهما. ولذلك يطلق عليهم اصطلاح Marginal Men ويعني أنهم على هامش القسمين.

والفرد الذي ينتمي إلى جماعات العاملين في المستويات الوسطى يجد نفسه أمام عالمين: أحدهما عالم العاملين في المستويات الدنيا، والآخر عالم العاملين في المستويات الإدارية الصاعدة. وهو يواجه كلاً منهما بمشاعر مختلطة وغير متباينة. فقد يحسب أنه ينتمي إلى أحدهما، أو أنه لا ينتمي إلى أي منهما، أو أنه ينتمي إليهما معاً. ومع ذلك، فإن أياً منهما لا يعطيه ثقته كاملة، أو قد لا يعطيه ثقته على الإطلاق، لأن كلاً منهما ينظر إليه على أنه ينتمي إلى العالم الآخر. وهذا الوضع يعطيه إحساساً بأنه محروم من معرفة ما يجري تماماً في العالمين معاً، مما يعرضه لصراع نفسي تشتد حدته إذا ألزمه العاملون في أي منهما بأن يسلك سلوكاً معادياً للآخر، ليحصل على قدر من ثقته، أو إذا كانت سياسة الادارة العليا متقلبة وغير ثابتة، لأنه مطالب في جميع الحالات أن يفسرها وأن يقنع بها العاملين في المستويات الدنيا، مما يزعزع مركزه ويضعف هيبته أمام مرؤسيه. ويضاف إلى ذلك، ما قد يسببه الاختلاف بين توقعات العاملين في القسمين، حيث يجد نفسه مشدوداً إلى العاملين في المستويات الدنيا ومشاكلهم من ناحية، ومشدوداً إلى متطلبات دوره الوظيفي التي يفرضها النظام الرسمي لبيئة العمل، من ناحية أخرى.

وهذه العوامل جميعها، تعني أن جماعات العاملين في المستويات الوسطى، يعملون في ظروف عمل لا توفر لهم الأمان والاستقرار والإتزان النفسي والاجتماعي. وهي ظروف تحد من حرية الحركة لديهم، مما يعطيهم إحساساً متزايداً بالاحباط والقلق والصراع.

٣ ـ جماعات العاملين في المستويات الإدارية الصاعدة:

إذا كانت المستويات الدنيا للعاملين يغلب عليها تأثير التكنولوجيا واجراءات الضبط والتوجيه وفقدان السيطرة على توجيه العمل، وكانت المستويات الوسطى للعاملين يغلب عليها تأثير الاعتبارات الناتجة عن وضعهم القلق بين المستويات الدنيا والعليا إلى جانب التكنولوجيا واجراءات الضبط والتوجيه، فإن المستويات الإدارية الصاعدة يغلب عليها العوامل الموضوعية والشخصية.

ويحكم المديرين في هذه المستويات قيم منظمة لسلوكهم ومؤثرة على دوافعهم وحاجاتهم ومصالحهم. فالمديرون لا يجدون فرصة للتفكير في الكيفية التي تؤدي بها الأعمال المطلوبة، لأنها محكومة باجراءات وقواعد وضوابط معينة ومحددة، تستهدف دفع هذه الأعمال بطريقة روتينية إلى الأهداف المحددة لها، وهو ما اصطلح على تسميته بالانجليزية Getting The Job Done. ولا يجدون أيضاً فرصة لاستثار عواطفهم ومشاعرهم، سواء في علاقاتهم الرأسية أو الأفقية، وإنما تحكمهم العقلانية الجامدة. وتتمثل هذه القيمة فيما يشيع بينهم خلال مناقشاتهم من عبارات تقليدية معبّرة، مثل Keep Personalitics Out of This أو To Get Back To Facts. وهذه القيمة وما يعبّر عنها تضغط على عواطف المديرين واحساساتهم وتدفعهم إلى استنكارها في معاملاتهم وعلاقاتهم.

كما أن المديرين لا يجدون فرصة لمناشة اجراءات العمل وقواعده وضوابطه وأساليبه وأهدافه لما يحكمهم خلال المستويات الادارية الصاعدة من اتجاه واحد للتوجيه والضبط، وهو اتجاه يقوم على تسلسل السلطة على درجات السلم التنظيمي الهرمي. فالفرد منهم رئيس في وضع معيّن، ولكنه مرؤس في وضع آخر، وهو يستطيع أن يأمر في الوضع الأول داخل حدود الضوابط المفروضة على بيئة العمل، ولكنه في الوضع الثاني يؤمر لينفذ.

وهذه القيم المنظمة لسلوك المديرين تلقى بانعكاساتها السلبية على شخصياتهم. فهي تضعف قدرتهم على استقبال وتقدير ردود الفعل على مستوى

العلاقات الشخصية، وتضعف شعورهم بأنهم قادرون على امتلاك أفكار ومشاعر وقيم مستقلة، كما تقلل من استعدادهم لتقبل الأفكار والمشاعر والقيم الجديدة ومخاطر تجربتها. وهي في مجموعها انعكاسات تجعل منهم أفراداً غير واعين بتأثير علاقاتهم الشخصية على الآخرين، وغير قادرين على مواجهة مشكلاتهم لأنها تضعف قدرتهم الشخصية، هذا من ناحية.

وهذه القيم المنظمة لسلوك المديرين بكل انعكاساتها السلبية على شخصياتهم تترك تأثيرها على مدى فعاليتهم وقوة تأثيرهم على مرؤسيهم. فهؤلاء المرؤسون يرون في رؤسائهم مدخلاً إلى نجاحهم في أعمالهم، لأنهم يملكون التقدير والتقييم. ويطبقون اجراءات الثواب والعقاب، ولكن على ضوء المناخ النفسي الذي يعيش داخله المديرون بفعل تأثير ظروف العمل على مستوياتهم التنظيمية الرئاسية وقيمهم السلوكية الجامدة بدون اعتبار للجوانب الإنسانية، يكون من الصعب على المديرين أن يضعوا أنفسهم في المكانة التي يراهم فيها مرؤسوهم. وهذا الوضع القلق يخلق صراعاً نفسياً عند المديرين، مما يزيد أبعاد الانعكاسات السلبية للقيم المنظمة لسلوكهم، وهذا من ناحية ثانية.

ولقد شكّلت تأثيرات هذه الانعكاسات السلبية خلفية نفسية واجتماعية لكل الصفات التي أصبح يتصف بها السلوك الاداري في المؤسسات العاصرة، كالادعاء والإنكار والتعصب والمبالغة. وهي صفات تشوه إدراك المديرين للأشياء والمعاملات والعلاقات داخل مؤسساتهم. وهذه الحقيقة هي التي تؤكد العلاقة بين العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لشخصيات المديرين ومدى ما تحققه مؤسساتهم من نتائج.

وبذلك، نصل إلى نتيجة إجمالية هامة، وهي أن المؤسسات المعاصرة، بتضخمها وبما يضاف إلى التضخم من جمود البنيان ومفاهيم النظام الرسمي، ليست إلا بيئات عمل مؤثرة على شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم، بما تطبقه في مواجهتهم من مواقف وأولويات، بحيث يمكن القول أن كل مؤسسة منها تطبع العاملين فيها بنمط معين للشخصية، كما هو واضح في المؤسسات الدينية والعسكرية والصناعية.

كما نصل إلى نتيجة إجمالية هامة أخرى، وهي أنه إذا كانت مفاهيم وعناصر النظام الرسمي شكلت داخل بيئة العمل مناخاً نفسياً واجتماعياً له معانيه كإطار موقفي ثان لعمليات الاقناع في بيئة العمل، فإنه يمكن القول أيضاً أن تفاوت درجات تأثير هذا المناخ النفسي والاجتماعي خلقت داخل بيئة العمل أكثر من إطار موقفي. وإذا كانت هناك سمات عامة مشتركة لهذا المناخ النفسي والاجتماعي تحكم بيئة العمل ككل وتحولها إلى إطار موقفي ثان داخل المؤسسات المعاصرة، فإن درجات التفاوت في التأثير، جعلت من الممكن القول بأنه داخل هذا الاطار الموقفي العام يوجد على الأقل ثلاثة أطر موقفية فرعية، أحدها يحيط بالعاملين في المستويات الدنيا، وثانيها يحيط بالعاملين في المستويات الوسطى، وثالثها يحيط بالعاملين في المستويات الادارية الصاعدة. ولقد تبين أن لكل اطار موقفي منها سماته التي تميزه داخل الاطار الموقفي العام الذي يحكمها جميعها ويشكلها بحكم وحدة التأثير الناتجة عن وحدة النظام الرسمي لبيئة العمل.

المبحث الثالث

النظام غير الرسمي
لبيئة العمل كإطار موقفي ثالث

النظام غير الرسمي ليس نظاماً موضوعاً، وإنما الأصح أن نصفه بأنه ظل للنظام الرسمي الموضوع وانعكاس له. فحيثما وجد نظام رسمي لبيئة العمل، وجد النظام غير الرسمي. وإذا كان النظام الرسمي تحكمه مفاهيم ومبادىء وأهداف وعلاقات واجراءات منظمة ومقررة، فالنظام غير الرسمي ليس له شيء من هذه المواصفات، وإنما هو تنظيم واسع مرن، ليس من السهل وضع تعريف محدد له، والعضوية فيه من الصعب تحديدها غالباً، والتفاعلات بين الأعضاء تحدث بدون أية أهداف توجهها. وعلى الرغم من أنه انعكاس للنظام الرسمي، إلا أنه ليس له صلة بأهداف هذا النظام الرسمي.

إن النظام غير الرسمي يقوم أساساً على جماعات أو شلل، وتقوم بين الأعضاء الداخلة في كل منها علاقات غير رسمية وغير معتمدة من الادارة العليا، ولا يمكن تجنب حدوثها بين العاملين داخل النظام الرسمي بكل مستوياته. ويمكن القول أن النظام غير الرسمي يتغذى وينمو على حساب النظام الرسمي وانعكاساته السلبية على الحياة النفسية والاجتماعية للعاملين. إنه متنفسهم داخل بيئة العمل، حيث يجدون داخله ما لا يجدونه داخل النظام الرسمي لبيئة العمل.

طبيعة النظام غير الرسمي:

من الواضح أن ظاهرة الجماعات أو الشلل التي يقوم عليها النظام غير

الـرسمي لا يمكن تجنبها. فحيثـما يجتمـع النـاس في مكـان واحـد، تنشـأ بينهم علاقات وتتطور وتستمر. وهذه العلاقات التلقائية غير المنـظمة هي التي تشكـل في النهاية جماعات النـظام غير الـرسمي، وهي توجـد في كل مستـويات النـظام الرسمي.

ويصف الباحثان الأمريكيان جورج ستراوس G. Straus وليـونارد سـايلز L. Sayles الكيفية التي تنشأ بهـا جماعـات النظام غـير الرسمي في دراسـة لهما، تبين منها أن وجود العاملين معـاً بحكم تقسيمات النـظام الرسمي، يؤدي إلى أن يتفاعلوا مع بعضهم. ومع تزايد تفاعلهم تتكون المشاعر الودية تجاه بعض زملاء العمل. وبالتالي، تصبح هذه المشاعر الوديـة أساسـاً لتزايـد أنواع من الأنشـطة التي لا يكون لأغلبها صفـات رسمية، كتنـاول الطعـام معاً، وتبـادل المعلومات حول واجبات العمـل، والتحزب ضـد الجماعـات الأخرى، وتنـاقل المعلومـات الخاصة بالمرتبـات أو الترقيـات أو العلاوات. وهـذه الأنشطة المتنـوعة تؤدي إلى تزايد فرص التفاعل وتدعم الروابط الشخصية والذاتية، مما يؤدي إلى تحول كـل جماعة إلى ما هو أكبر من مجرد تجمـع عدد من النـاس، حيث يصبح لهـا طريقـة تقليـدية لسلوكهـا وصفات ثـابتة من الصعب تغيـيرها، ممـا يجعلها تنـظيم قـائم بذاته[11].

وبذلك تكون الطبيعة المميزة لهذا النظام غير الرسمي داخل كل مؤسسـة هي الجماعية أو الشلليـة وتكون الجـماعة الصغـيرة هي الوحـدة الأولى لأي نظام غير رسمي. ولقد أمكن بـاستخدام أسـاليب القياس الاجتـماعي Sociometric Tchniques في مواجهة الجماعات التي ينقسم إليهـا النظام غـير الرسمي داخـل مناطق تواجدها في بيئة العمل، أن نتعرف على كيفية تشكيلها واتصالها وتفاعلها وسلوكها وتأثيرها[12].

فقد تبين أن كل جماعة قد تتكون من فردين أو أكـثر داخل نـطاق عددي

(11) Straus, G. & Sayles, L. Personnel: The Human Problems of Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972. p. 75.

(12) Haimann, T. & Others. Managing The Modern Organizations. Dallas Geneva, Ill.: Mifflin, 3rd edition, 1978. pp. 398-401.

محدود لا يزيد على عدد أصابع اليدين. وتلتف حول زعيم واحد أو قائد واحد. ويكون الاتصال بين أعضائها دائماً، والتداخل بينهم شديداً، والتآلف بينهم وثيقاً. ويجدون في اتصالهم وتداخلهم وتآلفهم اشباعاً نفسياً واجتماعياً لا توفره لهم ظروف بيئة العمل التي جمعت بينهم في مكان واحد، ليس به أية عوائق تحول دون تجمعهم، كلما أرادوا ذلك.

وليس للادارة العليا في كل مؤسسة أي خيار في تشكيل هذه الجماعات أو منعها، لأن هذه الجماعات غير الرسمية ليست خاضعة لسيطرة الادارة العليا بنفس الطريقة التي تخضع بها الجماعات التي يقيمها النظام الرسمي لبيئة العمل. وبالتالي، فإن الادارة العليا لا تملك الغاء جماعة من هذه الجماعات غير الرسمية إذا كانت قد تشكّلت بالفعل. وفقد الادارة العليا للسيطرة على هذه الجماعات غير الرسمية يسبب لها كثيراً من الاحباط، خاصة إذا أظهرت هذه الجماعات أو بعضها مقاومة أمام الجهود التي تبذل لانجاز الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة معينة.

أسباب قيام النظام غير الرسمي:

من المعروف أن الأفراد والجماعات ترتبط بالنظام الرسمي لبيئة العمل في كل مؤسسة معاصرة لأن لهم حاجات معينة يتوقعون إشباعها. وهم يقيمون علاقة تبادلية مع هذا النظام الرسمي أو ذاك، حيث يسهمون بوقتهم وجهدهم مقابل إشباع حاجات معينة لهم. وعلى الرغم من أن النظام الرسمي لبيئة العمل يشبع بالفعل حاجات كثيرة لأعضائه، إلا أنه لا يشبع كل حاجاتهم. وبمعنى آخر، نظراً لطبيعته الخاصة، فإنه يفتقد القدرة على مواجهة بعض الحاجات الانسانية الهامة لأعضائه. وبالتالي، إذا لم يجد فرداً ما إشباعاً لحاجة معينة بانتمائه إلى النظام الرسمي، فإنه يبحث عن إشباعها من مصدر آخر. وهذا يعتبر تفسيراً أساسياً لنمو النظام غير الرسمي لبيئة العمل. فهو في حقيقته، نشأ ليواجه حاجات إنسانية هامة لم يستطع النظام الرسمي أن يواجهها.

وهناك العديد من الحاجات الانسانية التي يشبعها النظام غير الرسمي. فهو يشبع حاجات اجتماعية أساسية عند كل إنسان، مثل الحاجة إلى الانتساب والحاجة إلى تكوين علاقات طبيعية مع الآخرين، والحاجة إلى أن يقبله الآخرون ويتفاعلون معه. وبصفة عامة، هذه الحاجات الاجتماعية تجمعها صفة واحدة عامة، وهي الحاجة الى الزمالة أو الصداقة التي تبدد شعوره بالعزلة والنبذ. وهذه الحاجة تعتبر أحد أبعاد هذا النظام.

وهذا النظام غير الرسمي يشبع حاجات أبعد من الزمالة العادية أو الصداقة العادية، وهي الحاجة إلى الإنتماء. والحاجة إلى الإنتماء أو الشعور بالإنتماء يعطي الفرد ارتياحاً شخصياً في علاقاته الاجتماعية، لدرجة أن يسمى أحياناً بالتضامن أو التكامل الاجتماعي أو الغريزة الجماعية أو الأمان الاجتماعي. ومن خلال هذا الشعور بالإنتماء يشبع الفرد حاجته إلى التعرف على ذاته، بمعنى أن يدرك الفرد ذاته من خلال هذا الاتصال الاجتماعي داخل الجماعة التي ينتمي إليها. وبذلك توفر الجماعة غير الرسمية للفرد المناخ الذي يشبع داخله هذه الحاجة الأساسية.

وهذا النظام غير الرسمي يشبع أيضاً حاجات اجتماعية أخرى. فالفرد الذي ينتمي إلى مؤسسة معينة يحتاج إلى أن يتعرف على السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، والجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها تشبع له هذه الحاجة. ويحتاج الفرد أيضاً إلى من يسمعه ويخفف عنه ما يلاقيه خلال عمله الرسمي من مضايقات وإحباط، والجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها توفر له مثل هذه الحاجة، فيشعر بنوع من التعويض والراحة النفسية. إلى جانب أن الفرد داخل جماعته غير الرسمية يستطيع أن يحقق أهدافاً لا يستطيع أن يحققها بمفرده، كالحصول على قدر من حرية التعبير وتبادل المساعدة.

ويضاف إلى ما تقدم، حاجات اجتماعية أخرى يستطيع النظام غير الرسمي أن يشبعها كذلك. فالنظام الرسمي يحرمه من حرية اتخاذ القرار، والجماعة غير الرسمية تعطيه قدراً من هذه الحرية بما يمارسه من تأثير عليها. والفرد يقف أمام النظام الرسمي محروماً من الحماية والمساندة، والجماعة غير

الرسمية توفر له الحماية والمساندة في مواجهة رؤسائه. والنظام الرسمي يحرم الفرد من قيم يحبها ويرغب فيها، والجماعة غير الرسمية تؤسس هذه القيم وتحافظ على استمرارها طوال وجودها. والنظام الرسمي يحرم الفرد من حاجته إلى المعرفة الكاملة بكل ما يجري داخل بيئة العمل وفي كل مستوياتها، والجماعة غير الرسمية تشبع هذه الحاجة بما يتداوله أعضاؤها من معلومات وإشاعات بسرعة لا تتوفر في تداول المعلومات عبر قنوات النظام الرسمي على قلتها. وهذه كلها حاجات أساسية، وتمثل أسباباً قوية لقيام النظام غير الرسمي وقوته في مواجهة النظام الرسمي والادارة العليا في كل مؤسسة.

الصفات الأساسية للنظام غير الرسمي:

لا شك أن إشباع الحاجات الاجتماعية الأساسية عند الأفراد والجماعات المنتمية إلى مؤسسة معينة، هو السبب الرئيسي وراء قيام النظام غير الرسمي وقوته. ولكن معرفة هذه الحاجات الأساسية التي يشبعها هذا النظام لا تكفي للتعرف على سلوكيات الجماعات غير الرسمية التي يقوم عليها. ومن ثم، وجب أن نحلل تلك الصفات الأساسية التي أصبحت تميز تلك الجماعات داخل بيئة العمل.

فقد تبين أنه، إذا كان المجتمع بصفة عامة يطور قوانيناً وقيماً وعقائداً حول ما ينبغي أن يكون وما لا ينبغي أن يكون في سلوكيات الأفراد والجماعات التي تنتمي إليه، فإن كل جماعة غير رسمية تفعل ما يشبه ذلك تماماً. فكل جماعة غير رسمية تتجه إلى تكوين أنماط تفكير متماثلة وقيم وعادات مشتركة تحكم السلوك المتوقع من كل عضو وتحدد الأنماط السلوكية المشتركة. وهذه الأنماط ليست مكتوبة، وإنما هي متعارف عليها. وتمارس الجماعة ككل ضغوطها على كل عضو فيها لكي يقبلها ويلتزم بها. ويقبل الفرد ضغوط جماعته من منطلق رغبته في التوافق معها، حتى لا يحرم من الاشباع النفسي والاجتماعي الذي توفره له.

وتبين أيضاً أن لكل جماعة مكانتها الاجتماعية. وهي تستمدها من تنوع

المكانة الاجتماعية لأعضائها. وتمثل المكانة الاجتماعية لكل عضو قدر المهابة التي يتمتع بها والأهمية التي يحققها داخل جماعته. وللمكانة الاجتماعية أهميتها في ما يقوم بين الأعضاء من تفاعل، حيث تكون نظرة كل منهم للآخر مبنية أساساً على مكانته الاجتماعية. ومن هنا تكون الأهمية الحيوية للمكانة الاجتماعية لكل عضو.

ويستمد الفرد مكانته الاجتماعية من مصدرين: أحدهما خارجي وتمثله البيئة الاجتماعية التي قدم منها، حيث يستمد منها جنسه وتعليمه وتفوقه وشخصيته. والآخر داخلي، وتمثله بيئة العمل التي يعمل داخلها. فاسم العمل والأجر وعلاقته بالأعمال الأخرى، كلها عناصر تسهم إلى جانب العناصر الخارجية في تحقيق مكانة اجتماعية معينة لكل عضو. ومن مجموع المكانات الاجتماعية لأعضاء جماعة غير رسمية معينة، تتكون لهذه الجماعة مكانتها الاجتماعية التي تساعدها على تحقيق أهدافها لصالح كل عضو من أعضائها.

كما تبين كذلك، أن لكل جماعة غير رسمية زعيمها. ولكن مفهوم الزعامة هنا يختلف عن مفهوم الرئاسة الذي يأخذ به النظام الرسمي. فمفهوم الرئاسة يعني فرض رئيس معين على جماعة معينة، ويمارس كل رئيس تأثيره على جماعته من خلال ما يتمتع به من سلطة رسمية، تمكنه من الثواب والعقاب. لكن مفهوم الزعامة في الجماعة غير الرسمية يختلف تماماً. فالزعيم يبرز داخل جماعته ومن بين أعضائها، وليس مفروضاً عليها، وإنما الظروف التي تمر بها الجماعة غير الرسمية هي التي تساعد على بروزه. ويقوم الزعيم بتوجيه جماعته من خلال الإقناع الذي يمارسه على أعضائها. وأعضاء الجماعة يتبعون زعيمهم لحاجتهم إلى زعيم. فهم يعرفون أنه إذا كان على جماعتهم أن تمدهم بفوائد معينة، فإن شخصاً ما ينبغي أن يقودها إلى ذلك.

وتلعب الزعامة في الجماعات غير الرسمية دوراً بارزاً. فهي القوة المحركة لأعضاء الجماعة والمبلورة لآرائهم واتجاهاتهم وأهدافهم. غير أن الزعامة ترتبط بالموقف الذي يواجه أعضاء الجماعة. ومن ثم، فإن ممارسة أحد الأعضاء لدور الزعيم يكون مرحلياً وبحسب طبيعة الموقف والصفات التي يتطلبها. وبالتالي

فإن الزعامات تتعدد داخل كل جماعة بتعدد المواقف التي تواجهها. وتتم ممارسة الزعامة بموافقة باقي أعضاء الجماعة ورضائهم. ويظل العضو زعيماً طالما كان باقي الأعضاء يرغبون في ذلك، وطالما يثبت قدرته على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء جماعته في مواجهة الموقف الذي يواجههم.

ويضاف إلى ذلك، ما تبين من أن كل جماعة غير رسمية تمارس تأثيرها في مواجهة الأفراد الذين لا ينتمون إليها. فإذا حاولوا الانضمام إليها، فإن محاولتهم قد تقبل أو ترفض. وهذا يعني أن الجماعة غير الرسمية قد يتسع نطاقها لتضم فردين أو ثلاثة، وقد يقف توسعها عند حجم معين، وترفض كل قادم إليها من خارجها. إنها أشبه في علاقاتها بالآخرين بصدفة أو محارة. فالزعيم ومن حوله من المؤسسين للجماعة يشكلون نواة الصدفة أو قلبها، والقادمون من الخارج يظلون على القشرة الخارجية للصدفة، فإذا قبلوا انضموا إلى النواة، وإذا رفضوا طردوا بعيداً عن القشرة الخارجية لها. وبالتالي، فإن العلاقة بين عضاء كل جماعة غير رسمية متداخلة، وتكون وحدة متماسكة في مواجهة الأفراد الذين لا ينتمون إليها.

تأثير الجماعات غير الرسمية على النظام الرسمي للمؤسسة:

يعتبر النظام غير الرسمي رد فعل طبيعي من جانب الأفراد الذين يعملون في كل مؤسسة تحت ضغط ظروف عمل جامدة. ومن شأنه أن يعطي كل فرد منهم قدراً مما حرم منه من إشباع نفسي واجتماعي. إلا أنه طالما نظرت الإدارة العليا في كل مؤسسة إليه على أنه تنظيم معاد لمصالحها الخاصة، على أساس أن النظام الرسمي الجامد المحدد الأهداف والوسائل هو الطريق الصحيح الذي ارتضته لتحقيق هذه المصالح الخاصة. ومع تطور نتائج الدراسات النفسية والاجتماعية، كان لا بد أن تتغير هذه النظرة بالتدريج، وإن كانت لم تتخلص تماماً من الشك والريبة والقلق تجاه كل جماعات النظام غير الرسمي.

ومن الواضح أن الجماعات غير الرسمية تسير في اتجاه متقاطع مع الاتجاه الذي يسير فيه النظام الرسمي. ومع أنه لم تكتشف بعد الصلة الواضحة بين

النظامين، إلا أن التفاعل بينهما أمر محسوس ومسلم به. فكلاهما يؤثر في الآخر ويتأثر به. وتتداخل العناصر المكونة لكل منهما وتتعقد بدرجة تجعل بنيان المؤسسات المعاصرة يتسم بالتعقيد الذي يعطي للمناخ النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل أبعاداً أعمق، بحيث يمكن القول، أن النظرة السطحية إلى بنيان المؤسسات المعاصرة لا تعطي للمناخ النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل مضمونه وتكامله، بل إنها تدفع إلى الزيف والضلال وسوء الفهم. وتصبح كنظرة إلى جبل من الثلج عائم في المحيط، فحقيقته تحت السطح أكبر وأضخم مما تبدو عليه قمته فوق السطح. وما يعتمل ويتفاعل في المناخ النفسي والاجتماعي لبيئة العمل أعقد من أن يحصى أو يعد.

ويؤكد هذا الاستنتاج نتيجة علمية هامة، تقوم على أن النظام الرسمي والنظام غير الرسمي لا ينفصلان عند تحليل العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني. وبدون الدخول في مخاطر التناقض والصراع بين النظامين، يمكن القول أن النظام الاجتماعي الذي يواجه العاملين في مؤسسة معينة ويحيط بهم ويؤثر على سلوكهم، ما هو إلا وحدة مركبة من عناصر النظامين الرسمي وغير الرسمي معاً[١٣].

وبصفة عامة، يملك النظام غير الرسمي تأثيرات ايجابية وسلبية على النظام الرسمي. فلهذا النظام غير الرسمي تأثيرات ايجابية عندما يساعد النظام الرسمي على تحقيق أهدافه، بما تضعه جماعاته غير الرسمية من أنماط سلوكية مقبولة لأعضائها داخل بيئة العمل، وعندما يساعد على نشر معلومات صحيحة عن المؤسسة بتوسيع قنوات الاتصال بين العاملين، وعندما يسهم في التخفيف عن العاملين بخلق أساليب يحققون بها حاجات اجتماعية لا غنى لهم عنها.

ولهذا النظام غير الرسمي تأثيرات سلبية عندما تعتمد جماعاته على الشائعات الضارة بالمؤسسة وتتداولها بين أعضائها، وعندما تقاوم الجماعات غير

(13) Hicks, H. & Gullet, C. Organizations: Theory and Behavior. N.Y.: McGraw-Hill, 1975. p. 107.

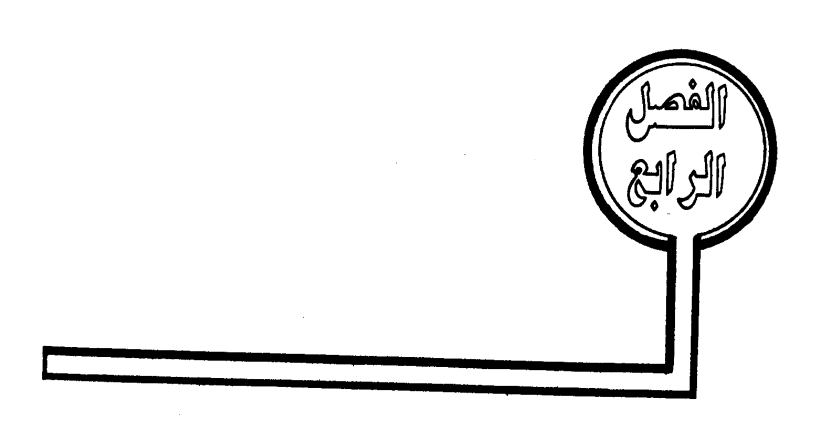
الرسمية التغيرات التي قد تتعارض مع مصالح أعضائها، حتى ولـو كانت تخـدم المصالح الأساسية للمؤسسة، وعندما تضغط هذه الجماعات غير الرسميـة على أعضائها لكي يمارسوا سلوكاً ضاراً بالعمل كالإبطاء في العمل أو تقليل الإنتاج، وما شابه ذلك.

ومن الـواضح هنـا، أن النظام غـير الـرسمي يمـارس تـأثـيراتـه السلبيـة والايجابية، مستهدفاً أسـاساً المصـالح الخـاصة لـلأعضاء المنتمـين إلى جماعـاته. بمعنى أن نوعية التأثير ليست غاية في حد ذاتها، ولكنهـا تحدث من خـلال سعي كل جماعة غير رسمية لتحقيق المصالح الخاصة لأعضائها. وهذا يعني أن النـظام غير الرسمي بكل ما يقوم عليه من جمـاعات غـير رسمية، وبكـل الأسباب التي دعت اليـه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقهـا والمواصفـات الأسـاسيـة التي تميـز سلوك جماعاته، يخلق مناخاً نفسياً واجتماعياً متفاعلاً بعناصره الذاتية من ناحيـة، ومتفـاعلاً بهـذه العناصر الـذاتية مـع عناصر النـظام الرسمي من نـاحية ثـانية، بحيث يمكن القول أن النظام غير الرسمي يخلق إطاراً موقفيـاً لا يقل أهميـة عن الاطـار الموقفي الـذي يخلقه النـظام الرسمي، إن لم يكن أكـثر منه تـأثيـراً عـلى عمليات الاقناع بين الإدارة العليا ومن يمثلها من جهة والعاملين من جهة ثانية، لأنه يمارس تأثيره بفعل عناصر وظروف طبيعية عـلى عكس الظروف الاستثنـائية وغير الطبيعية التي يمارس من خلالها الاطار الموقفي للنظام الرسمي وتأثيره.

* * *

وخلاصة القول هنا، أن عمليات الاقناع بين المؤسسات المعاصرة ممثلة في إدارتها العليا والمستويات الادارية التي تعاونها من نـاحية، والجماعات المتعـاملة معها داخلها وخـارجها من نـاحية ثـانية، تحـدث خلال ثـلاث إطارات مـوقفية رئيسية، لكل منها ظروفـه وسماتـه ومؤثراتـه. ولئن كان في الامكـان تقسيم هذه الأطر الموقفية الرئيسية إلى عدد آخر من الأطر الفرعية المنتمية إلى كل منهـا، إلا أن هـذه الحقيقة تخـدم القائمـين بالاقنـاع داخل كـل مؤسسة وفي مـواجهة كـل عملية إقناع معينة.

ولقد تبين أن لكل إطار موقفي من الأطر الثلاثة الرئيسية عناصره التي تشكل منه مناخاً نفسياً واجتماعياً زاخراً بالمعاني التي احتواها الاصطلاح العلمي للاطار الموقفي. ويستطيع كل إطار موقفي منها، بهذه المعاني التي تتبلور داخله، أن يمارس تأثيره على طرفي الاقناع في المؤسسات المعاصرة، وما يتبادلانه من رسائل هادفة. كما يستطيع أن يمارس تأثيره على النتائج التي يستطيع كل طرف منهما أن يحققها.



الاطار النفسي للاقناع التأسيسي

يقصد بالاطار النفسي للاقناع التأسيسي تلك المتغيرات النفسية التي تحكم حركة طرفين متقابلين خلال دينامية الاقناع بينهما. وهي تحكم حركتهما بما تمارسه من ضغوط وتأثيرات على توجيه هذه الحركة وجهة معينة والوصول بها إلى نتائج معينة. وهذه المتغيرات النفسية مستمدة أساساً من عناصر شخصية تتصل بالطرفين معاً، إلى جانب عناصر أخرى مستمدة من الاطار الاجتماعي والاطار الموقفي. ولعل هذه الحقيقة هي التي دفعتنا إلى القول بأن الأطر الثلاثة للاقناع التأسيسي متداخلة. وتبدأ بالإطار الاجتماعي الذي يدور داخله ويتأثر به الإطار الموقفي، ثم بالإطار النفسي الذي يدور داخل الإطار الموقفي ويتأثر به وبالإطار الاجتماعي من خلال تأثر الإطار الموقفي ذاته بالإطار الاجتماعي.

والطرفان المتقابلان خلال ديناميات الاقناع التأسيسي هما الادارة العليا ومن يمثلها في جانب، والجماعات العاملة في كل مؤسسة معاصرة والجماعات المتعاملة معها من خارجها في جانب آخر. ولقد تبين من دراسة الإطار الاجتماعي للاقناع التأسيسي أن الادارة العليا تمثل الطرف القوي والقادر على أن يشكل الظروف المناسبة أو غير المناسبة التي تصنع إطاراً اجتماعياً معيناً، وهي ذاتها الظروف التي يتشكل منها الإطار الموقفي لكل دينامية اقناع تأسيسي بينها وبين جماعة من الجماعات الممثلة للطرف الآخر. انها هي التي تنظم وتدير وتحكم وتعدل وتغير وتواجه وتسيطر. وهناك من العناصر التي تشكل بنيان المؤسسات

المعاصرة ما يسمح لها بكل هذه الأنماط السلوكية، التي يعبّر مضمونها عن القوة الفعلية للادارة العليا في مواجهة كل الجماعات المواجهة لها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ففي دراسة علمية قام بها نايل شمبرلين N. Chamberlain تبين أن المؤسسات المعاصرة بتضخمها وجمود بنيانها أصبحت بيئات عمل مؤثرة على شخصيات العاملين وقيمهم وعلاقاتهم، بما تطبقه في مواجهتهم من مواقف وأولويات، بحيث يمكن القول أن كل مؤسسة منها أصبحت تطبع العاملين فيها بنمط معين للشخصية، كما هو واضح في المؤسسات الدينية والعسكرية والصناعية. ويطلق الباحث على هذا النمط المتميز اصطلاح إنسان المؤسسات Organizational Man[1].

وفي دراسة أخرى، تبين أن المجتمعات المتقدمة تشهد ظاهرة التجمع المركز Pluralism. وهي تعني احتفاظ جماعات معينة في كل مجتمع منها بمشاركة مستقلة وبتأثير ذاتي على النظام الاجتماعي كله. فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية مثلاً، تمثل مراكز للقوة الاقتصادية والسياسية معاً، وهي بهذه القوة المزدوجة تمارس تأثيرها داخل مجتمعاتها[2].

وعلى ذلك، يتبين أن الادارة العليا، كطرف أقوى في العلاقة بينها وبين الجماعات المقابلة لها داخل المؤسسات وخارجها، تستطيع بما تملكه من عناصر معينة أن تشكل متغيرات نفسية أقوى في تأثيرها وتوجيهها لحركة ديناميات الاقناع التأسيسي ونتائجها. ومع ذلك، فإن هذه الجماعات المقابلة والممثلة للطرف الآخر في هذه العلاقة بينها وبين الادارة العليا تملك قدراً من التأثير، وهذا القدر، وإن كان لا يبلغ حجم التأثير الذي تمارسه الادارة العليا، إلا أنه لا يمكن اغفاله والتقليل من شأنه.

ذلك لأنه إذا توفرت كل المتغيرات الخاصة بالادارة العليا، كمصدر في

---

(1) Chamberlain, N. The Limits of Corporate Respensibility. N.Y.: Basic Books, 1974. p. 80.

(2) Toffler, A. Future Shock. N.Y.: Random House, 1970. pp. 25-44.

ديناميات الاقناع التأسيسي، مهما بلغت قوة تأثيرها، فإننا لا نضمن حدوث الاقناع إلا إذا وضعت الادارة العليا في اعتبارها كل المتغيرات الخاصة بالجماعات المقابلة لها داخل المؤسسات وخارجها، على أساس أنها المستقبل لرسائلها والمستهدفة من تأثيرها. وهذه المتغيرات الخاصة بالجماعات، كمستقبل هنا، هي التي تحكم دائرة التفاعل بينها وبين الادارة العليا، وتحكم وصولها إلى أهدافها. وبدونها لا يكون التفاعل بينهما ايجابياً، ويصبح وصول الادارة العليا إلى أهدافها مشكوكاً فيه.

فما هي هذه المتغيرات التي تحكم حركة الطرفين وتشكل الإطار النفسي لديناميات الاقناع التأسيسي بينهما؟ للاجابة على هذا التساؤل يمكن القول بأنه من المعروف أن الاقناع يستهدف بصفة عامة التأثير على السلوك الانساني لأغراض مقصودة، سواء كان سلوكاً لفظياً ممثلاً في الآراء أو كان سلوكاً فعلياً ممثلاً في الأعمال والأفعال. وهذا التأثير المستهدف والمتعمد يشكل المضمون الاجتماعي للاقناع بشتى أشكاله وفي شتى مجالات تطبيقه التي تمتد إلى نواح عديدة في الحياة الاجتماعية المشتركة للأفراد والجماعات والمجتمعات.

ويختلف الباحثون حول طبيعة السلوك الانساني، حيث يرجعه البعض إلى عوامل بيولوجية وراثية، وترجعه الغالبية إلى عوامل اجتماعية مكتسبة[3]. ورغم أن طبيعة السلوك الانساني ذاتها تتطلب تكامل النظرة إليها، إلا أن ضرورات التحليل والدراسة قد تفرض التفرقة بين العوامل المشكلة للسلوك الإنساني. وهنا يمكن تقسيمها إلى قسمين: أولهما، يضم الثوابت المحددة للسلوك الإنساني، وهي قد تكون عوامل داخلية في الإنسان ويولد مزوداً بها، وتنمو بنموه، كالجهاز العصبي والعقل والعمليات النفسية كالإدراك والتذكر والتخيّل والتفكير، وما شابه ذلك، أو قد يكون نتاجاً للتفاعل والتداخل والتكامل بين عوامل وراثية وعوامل بيئية كالشخصية التي تميز كل إنسان عن الآخر. ولا أحد ينكر أهمية هذه الثوابت في توجيهها للسلوك الإنساني.

(3) Baron, R. & Others. Understanding Behavior. N.Y.: Holt, 2ed edition, 1980. p. 669.

وثانيهما، يضم المتغيرات التي تسهم في تشكيل سلوك معيّن أو تغييره أو تعديله. وهي ناتجة عن التفاعل بين عوامل نفسية أو بيولوجية أو اجتماعية مع عوامل موقفية تتصل بالموقف الذي يفرض على الفرد سلوكاً معيناً. وبمعنى آخر تنتج هذه المتغيرات عن التفاعل بين الثوابت المحددة للسلوك الانساني والعناصر الكائنة في إطار موقفي معين خلال دينامية معينة للاقناع. ومن ثم، فهي تختلف من شخص إلى آخر، ومن دينامية إلى أخرى. وهذه المتغيرات هي التي وصفناها بالمتغيرات النفسية التي تصنع الاطار النفسي للاقناع بصفة عامة، وللاقناع التأسيسي كأحد أشكال الاقناع بصفة خاصة.

ومن الواضح هنا، أن الثوابت المحددة للسلوك الإنساني مشتركة بين المصدر والمستقبل، كطرفين متقابلين في دينامية إقناع معينة. لكن المتغيرات الناتجة عن التفاعل بين هذه الثوابت وعناصر الإطار الموقفي لكل دينامية إقناع تختلف باختلاف المصدر والمستقبل، ويصبح لكل طرف منهما متغيراته النفسية الناتجة عن هذا التفاعل. وهذه المتغيرات النفسية هي التي تشكل معاً الإطار النفسي الضاغط على كل منهما خلال دينامية الاقناع بينهما.

ورغم أن المتغيرات التي تشكل الإطار النفسي للاقناع التأسيسي هي موضوعنا هنا، إلا أننا لا نستطيع القول بإمكانية دراستها جميعاً. فهناك متغيرات يصعب دراستها لارتباطها بالتطبيق من ناحية، ولأنها ذات صفة شخصية من ناحية ثانية. وهناك متغيرات عامة يمكن تحليلها داخل حدود الدراسات النظرية، كالتي نحن بصددها.

ومن المتغيرات الشخصية التي يصعب دراستها، ما يعرف باسم مهارات الاتصال. ورغم أنها مطلوبة في كل من المصدر والمستقبل، إلا أنها تتفاوت بينهما خلال التطبيق لتفاوت وجودها في الأشخاص الداخلين معاً في دينامية إقناع معينة. وهي مطلوبة في كل من المصدر والمستقبل، لأن دينامية الاقناع التي تتسم بالتفاعل بين الطرفين، تعني أن من يكون مصدراً مرة يكون مستقبلاً مرة أخرى، فتبادل المواقع خلال دينامية الاقناع حقيقة معترف بها.

ويقصد بمهارات الاتصال، أن يتوفر في الطرفين خمس مهارات اتصالية

لفظية أساسية، هي: القدرة على الكلام والكتابة والقدرة على القراءة والاستماع والقدرة على التفكير، إلى جانب عدد من المهارات الأخرى غير اللفظية كالقدرة على استخدام الاشارات والتلميحات وتعبيرات الوجه واليدين، وغيرها لتأكيد معان معينة أو نفيها. وهذه القدرات غير اللفظية قد تستخدم وحدها أو قد تستخدم معاونة للمهارات اللفظية.

وقد يبدو أن هذه المهارات اللفظية وغير اللفظية سهلة وميسورة. ولكن الأمر ليس كذلك. لأن كلاً من المصدر والمستقبل عليه أن يمتلكها بالكمية والكيفية اللتين تجعلهما صالحين للتفاعل وتبادل التأثير، من ناحيتين: أولاهما، تعني أن يكون الطرفان قادرين على تحليل أغراضهما ونواياهما والتعبير عنها عند دخولهما في دينامية إقناع معينة. وثانيتهما، تعني أن يكون الطرفان قادرين على صياغة رسائلهما التي تعبّر عن هذه النوايا والأغراض، وعلى اختيار الكيفية المناسبة التي تتم بها هذه الصياغة بحسب الاعتبارات المختلفة التي تحكم صياغة معينة لتحقيق هدف معين باستخدام وسيلة معينة.

ويلاحظ هنا، أن القدرة على التفكير السليم، كإحدى القدرات أو المهارات المطلوبة في الطرفين، تعتبر لازمة وضرورية لكل المهارات والقدرات الأخرى، سواء منها اللفظية أو غير اللفظية. فهي توفر الصفات الطبيعية التي يمكن بها أن يكون استخدام القدرات والمهارات الأخرى سليماً ومحققاً للغاية منه، وإن كان وجودها لا يغني عن ضرورة وجود القدرات والمهارات الأخرى.

ومن المتغيرات الشخصية التي يصعب دراستها أيضاً، ما يتصل بمستوى المعرفة عند المصدر والمستقبل. ويقصد بمستوى المعرفة هنا أكثر من معنى. فهو يعني كمية المعلومات التي يعلمها كل منهما عن موضوع الرسائل المتبادلة بينهما خلال دينامية إقناع معينة. ويعني أيضاً درجة فهم كل منهما لهذه المعلومات. كما يعني كذلك قدرة كل منهما على افهام موضوع رسالته للطرف الآخر.

وتتداخل عناصر كثيرة لتحقيق المعاني المقصودة بمستوى المعرفة. منها معرفة كل طرف منهما بالآخر، ومعرفته بالسبل والأساليب التي يتبعها في عرض رسائله، ومعرفته بطبيعة كل وسيلة من وسائل الاتصال وإمكاناتها وحدودها

وملاءمتها لرسائل معينة، وغيرها من العناصر التي تتكامل معاً لتصنع المعاني المقصودة بمستوى المعرفة.

ويضاف إلى المتغيرات الشخصية التي يصعب دراستها، ما يتصل منها بمدى قدرة المصدر والمستقبل على فهم الأطر الموقفية لديناميات الإقناع بينهما والتعامل معها. فمن المعروف أن كلا الطرفين ليس بمعزل عن التأثيرات الاجتماعية والثقافية والنفسية والمادية المشكّلة للإطار الاجتماعي بصفة عامة، وللأطر الموقفية المحيطة بديناميات الاقناع بينهما بصفة خاصة. ثم إن هذه الأطر الموقفية هي التي تعطي لديناميات الاقناع أهدافها وللرسائل المتبادلة بين الطرفين مغزاها، وهي التي تحكم مدى تفاعل الطرفين معاً، ومدى استجابتهما لأهداف الاتصال بينهما.

وكل هذه العناصر الداخلة في مفهوم الإطار الموقفي، ينبغي أن تكون واضحة أمام الطرفين. وإذا كان القائمون بالاقناع عليهم أن يستثمروها بما يحقق أهدافهم، إلا أن أهميتها للمستقبل لا تقل عن أهميتها للمصدر. ووضوح الاطار الموقفي هام للطرفين، ويعتبر من المتغيرات المشتركة بينهما.

ويؤكد على هذا الاستنتاج دراسة قام بها لويد بتزر L. Bitzer. وانتهى فيها إلى أن الإطار الموقفي يؤدي إلى إحداث استجابة مناسبة لرسالة معينة، وأن هناك متغيرات في الإطار الموقفي تمارس دورها كضغوط على الخيارات المطروحة أمام المستقبل خلال دينامية الاقناع، وأن المعاني التي يفهمها المستقبل من رسالة معينة تكون مستمدة من الإطار الموقفي[4].

وبذلك، يتضح معنى قولنا بصعوبة دراسة هذه المتغيرات الشخصية داخل حدود دراسة نظرية كهذه. وليس من شك في أن الدراسات الميدانية والتجريبية هي مجالها. أما المتغيرات العامة، فهي تلك المتغيرات التي تشترك فيها كل المؤسسات كإطارات اجتماعية لديناميات الاقناع التأسيسي، وليست

(4) Bitzer, L. «The Rhetorical Situation.» Philosophy and Rhetoric, Vol. 1, 1968. pp. 1-14.

خاصة بإحداها أو بالأشخاص الذين نقوم عليهم. وبالتالي، فإن دراستها هنا من الأمور الممكنة. أضف إلى ذلك، أن هذه المتغيرات العامة قامت عليها دراسات إدارية واتصالية عديدة، فوفرت لنا خلفية علمية يمكن الاعتماد عليها.

ويمكن تقسيم هذه المتغيرات العامة إلى قسمين: أحدهما، يضم المتغيرات الخاصة بالإدارة العليا كطرف أول. وثانيهما، يضم المتغيرات الخاصة بالجماعات المقابلة لها داخل بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية المحيطة بمؤسستها. ورغم اعترافنا مقدماً أن بيئة العمل لها ظروف تشكلها بكيفية تختلف عن الظروف التي تشكل البيئة الاجتماعية، وبالتالي، ينعكس هذا على وجود متغيرات خاصة بجماعات العاملين ومتغيرات خاصة بالجماعات الموجودة في البيئة الاجتماعية، إلا أن هذا التفصيل يدخل أيضاً في إطار التطبيق، وما يهمنا هنا، هو تلك المتغيرات العامة التي تحكم حركة تلك الجماعات جميعها، كطرف مقابل للإدارة العليا خلال ديناميات الاقناع التأسيسي بينهما.

ويمكن تناول المتغيرات الداخلة في كل قسم منهما بشيء من التفصيل، على أن يكون واضحاً، أن التفاعل بين هذه المتغيرات هو الذي يخلق الإطار النفسي الضاغط على دينامية الاقناع التأسيسي بين الطرفين، على أساس أن التفاعل سمة أساسية لكل ديناميات الاقناع. ويأتي هذا التناول المنفصل لكل متغير منها استجابة لضرورات الدراسة والتحليل هنا. وعلى ذلك، نحلل هذه المتغيرات بقسميها في مبحثين متتالين، كما يلي:

المبحث الأول : المتغيرات التي تحكم سلوك الادارة العليا.

المبحث الثاني : المتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات.

المبحث الأول

المتغيرات التي تحكم سلوك الادارة العليا

لكل مؤسسة إدارة عليا. وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يملكون القول الفصل عند اتخاذ القرارات الموجهة للمؤسسة التي يقودونها. وهذه السلطة القوية مستمدة أساساً من المراكز التي يحتلها هؤلاء الأفراد في مؤسستهم، سواء كانت مراكز سياسية أو اقتصادية أو دينية، أو غيرها من المراكز التي تؤهل صاحبها لمثل هذا الوضع.

وتعتبر الادارة العليا الطرف الأول والمشترك في كل تطبيقات الاقناع التأسيسي في مواجهة الجماعات التي ترتبط بمؤسستها. وهي تعتبر من هذه الزاوية المصدر الأساسي في كل دينامية للاقناع. ويعاونها أطراف أخرى، وهي مصادر مساعدة للادارة العليا على تحقيق غاياتها من كل تطبيقات الاقناع التأسيسي في مؤسستها. وبالتالي، فإن الادارة العليا قد تمارس الاقناع بذاتها، أو تفوض جزءاً من هذه المهمة إلى جهات أخرى، تتخصص كل منها في ناحية من نواحي الاهتمام عند الادارة العليا. ومن ثم، نجد رجال العلاقات العامة، ورجال التسويق والاعلان، ورجال الادارة الوسطى والدنيا، وكلهم يمثلون مصادر مساعدة للادارة العليا. والادارة العليا وحدها هي التي تملك حق توجيه المسار، وما على الذين يمثلون المصادر المساعدة لها إلا أن يلتزموا بما تحدده الادارة العليا. فهم منفذون وليسوا مبدعين أو مبتكرين. ومن هنا جاءت أهمية التركيز على المتغيرات التي تحكم سلوك الادارة العليا.

ولقد تبين من الدراسات العلمية في مجالات الاتصال والادارة أن هناك خمسة متغيرات أساسية تحكم سلوك الادارة العليا خلال كل ديناميات الاقناع التأسيسي، وهي: الأهداف والأيديولوجية والزعامة والسلطة والرقابة. ولكل متغير منها انعكاساته النفسية التي تسهم في صنع الإطار النفسي لهذه الديناميات. ويمكن أن يتضح ذلك من تناول كل منها بشيء من التفصيل.

١ ـ أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها:

تؤكد الدراسات الادارية على صعوبة تحديد الأهداف الخاصة بكل مؤسسة، ومع ذلك تحاول أن تضع لها تعريفات عامة. و من هذه الدراسات، تلك الدراسة التي قام بها جورج ويلاند G. Wieland وروبرت الريخ R. Ullrich[٥]. فقد عرف هذان الباحثان أهداف المؤسسة بأنها غايات تختارها وتحشد لها أنشطتها وامكاناتها من أجل تحقيقها بطريقة بناءة وهادفة. ورغم أن هذا التعريف يصور المؤسسة على أنها كيان يحس ويفكر، إلا أنه ليس تصوراً غريباً، إذا نظرنا إلى كل مؤسسة على أنها بالفعل نظام اجتماعي متكامل، وله شخصية متكاملة تتشابه في كثير من جوانبها مع الشخصية الانسانية.

وهناك دراسات أخرى سلكت نفس الاتجاه، وركزت على التعريفات العامة[٦]. فقد حددت بعضها الأهداف بتحقيق أكبر ربح ممكن على المدى الطويل، وحددتها دراسات أخرى بتحقيق الحياة الطويلة الأمد، لأن تحقيق هذا النوع من الحياة يؤكد على أنها عاشت بسبب قدرتها على أن تحقق أهدافها وأهداف الجماعات التي تقوم عليها.

وظهر فريق ثالث لا يؤيد الفريقين السابقين، ويرى أن المؤسسات ذاتها لا تملك أهدافاً، لكن الناس هم الذين يملكون هذه الأهداف. وما نسميه

(5) Wieland, G. & Ullrich, R. Organizations: Behavior, Design and Change. Homewood, Illinois; Irwin, 1976. pp. 98-99.

(6) Drucker, P. «Business Objectives and survival Needs.» The Journal of Business, Vol. 31, No. 2, April, 1963. pp. 81-90.

بأهداف المؤسسة ليس إلا أهدافاً يتفق عليها الأفراد الذين يلعبون دوراً أساسياً في شؤون المؤسسة.

ومع ذلك، تبقى الأهداف، كأحد العناصر الهامة التي تحددها الادارة العليا، سواء كان ذلك بوصفها ممثلة للمؤسسة كنظام اجتماعي متكامل أو لأنها تضم الأفراد الذين يلعبون الدور الأساسي في شؤون مؤسساتهم. وبالتالي، يبقى تحليل مضمونها كعنصر دال على بعض المتغيرات الخاصة بالادارة العليا. وهنا نستشهد بدراسة قام بها جورج ستاينر G. Steiner والتي ركز فيها على المؤسسات الصناعية(٧).

يرى الباحث في دراسته هذه أن أهداف المؤسسات الصناعية تتوزع على ثلاثة اتجاهات أساسية، تتصل باهتماماتها الخاصة من ناحية، وتتصل باهتماماتها تجاه البيئة الاجتماعية المحيطة بها من ناحية ثانية، وتتصل باهتماماتها تجاه العاملين بها من ناحية ثالثة. وتحتل اهتماماتها الخاصة المكانة الأولى على حساب اهتماماتها في الاتجاهين الآخرين اللذين لم تعطهما قدراً من التركيز إلا تحت ضغط ظروف معينة، وجدت أنها تهدد اهتماماتها الخاصة أساساً.

وفيما يتعلق بالاتجاه الأول، الذي يمثل اهتماماتها الخاصة، نجد أن تزايد الأرباح بالمفهوم الاقتصادي يعتبر هدفاً رئيسياً ظل يحتل كل تفكير الادارة العليا لسنوات طويلة، وظلت هي لا تتصور أي مساس به. ولذلك سمي بالهدف المسيطر، لدرجة أن كل المؤسسات الصناعية كانت تعتبر أن حياتها وبقاءها واستمرارها مرتبط ارتباطاً جوهرياً بامكانية تحقيق هذا الهدف. غير أنه تبين، فيما بعد، للإدارة العليا في هذه المؤسسات، أن تحقيق هذا الهدف الرئيسي، بمفهومه الاقتصادي، يعتبر صعباً للغاية لوجود مشكلات وتحديات لا حصر لها، مثل عدم امكانية حصر كل المتغيرات الحالية والمستقبلة والتي يمكن أن تؤثر على التزايد المستمر للأرباح، وصعوبة قياس تأثير كل متغير منها، وما شابه ذلك.

---

(7) Steiner, G. top Management Planning. N.Y. Macmillan Co., 1969. pp. 168-195.

ولـذلك، اضـطرت الادارة العليـا في هـذه المؤسسـات أن تقبـل مفـاهيم أخرى لهذا الهدف الرئيسي، تميل إلى الناحية الفنية بـأكثر من ميلهـا إلى الناحيـة الاقتصادية البحتة، مثل تحقيق عائد مرضي لرأس المال أو تحقيق أرباح ايجـابية، أو تحقيق أرباح كافية. وهذه المفـاهيم جميعها ليست إلا تسليـماً من الإدارة العليا بحدود مقبولة لمصالحها الخاصة تحت ضغط ظروف معينة.

أما الاتجاه الثاني الذي يمثل اهتماماتها بالبيئة الاجتماعية المحيـطة بها، فـإن هذه الاهتمامات تعني قبولاً منها لقدر محدود من التركيـز على مصـالح الجـماعات المتعاملة معها في البيئـة الاجتماعيـة داخل إطـار ما يسمى بـالمسؤولية الاجتـماعية المحدودة لهذه المؤسسات. ويلاحظ أن هـذا القدر المحـدود من التركيـز لا يزال دون المستوى للحد المقبول من الجماعات المتعاملة معهـا. كما يـلاحظ أن الادارة العليـا في هـذه المؤسسـات هي التي حـددت لنفسهـا هـذا القـدر المحـدود من الاهتمام بمصالح هذه الجماعات وبدافع من الحرص على مصالحها الخاصة.

وأما الاتجاه الثالث الذي يمثل اهتمامات المؤسسات الصنـاعية بـالجماعـات العاملة فيها، فـإننا نجـد أن الفكر الاداري التقليـدي يرى حتميـة الصراع بين كل مؤسسة صناعية والعاملين فيها، لعـدم امكانيـة ايجاد تـوافق بين مصـالحهم ومصـالح المؤسسـة التي يعملون فيها، من نـاحية، ولضرورة قيـام كل مؤسسـة بـوضع أولـويات لأهـدافها تـركز أسـاساً عـلى اهتمامـاتها الخـاصة عـلى حساب اهتـماماتهـا بالعـاملين، من ناحيـة ثـانيـة. ولقـد أكـدت الادارة العليـا في هـذه المؤسسـات هذه الـرؤية وعمقتهـا، حتى أثّرت عـلى مشـاعـر العـاملين أنفسهم واتجاهاتهم. ففي استفتاء أجري على العاملين في المؤسسات العلمية الأمـريكية، وهم من الباحثين والعلماء، تبـين أن ٧٥٪ منهم يشعرون بـأن هناك تنـافراً بـين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسات التي يعملون بها.

ولقد استطاعت الأبحاث والدراسات الادارية الحديثة تفنيـد هذه الـرؤية واثبـات أنها لا أساس لهـا، وأنه لا تنـاقض بـين مصـالـح العـاملين ومصـالـح المؤسسـات التي يعملون بهـا، وأنـه عـلى العكس من ذلـك، يمكن أن تـوافق

الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف الخاصة لمؤسساتهم، ورغم أن هذه الأبحاث والدراسات الادارية الحديثة ركزت على خدمة المصالح الخاصة للمؤسسة عن طريق تحقيق قدر من المصالح الخاصة للعاملين، إلا أن هذا التطور لم يتعدّ مرحلة التجريب إلى التطبيق العملي باتساع المؤسسات الصناعية كلها.

ويلاحظ هنا أن الادارة العليا في هذه المؤسسات تقوم بوضع حدود مقبولة لمصالحها ومصالح الجماعات العاملة والمتعاملة معها، في الوقت الذي تسلم فيه بحتمية الصراع بينها وبين هذه الجماعات، مما يجعل هذه الحدود المقبولة لمصالح هذه الجماعات في أضيق نطاق ممكن، بينما قد لا تكون مقبولة من هذه الجماعات لأنها لم تشترك في وضعها، وإنما تكون مفروضة عليها. وهذا يجعل التزام الطرفين بها التزاماً محدوداً وضيقاً وقد لا يدوم.

وبذلك تكون أهداف المؤسسة هنا بهذه الكيفية التي كشفت عن مضمونها وسبل تحقيقها، عنصراً أساسياً دالاً على متغيرات هامة من المتغيرات الخاصة بالادارة العليا. وبالرجوع إلى الدراسات العلمية في مجال الاقناع، يتبين أن هذه المتغيرات التي تدل عليها الأهداف كما تحددت هنا، تتمثل فيما يعرف بالتشابه بين المصدر والمستقبل من ناحية، وفيما يعرف بنية المصدر وقصده من ناحية ثانية. ولكي نوضح هذه الحقيقة ونؤكدها علينا أولاً بالتعرف على هذين المتغرين قبل الربط بينهما وبين عنصر الأهداف الدال عليهما.

وفيما يتعلق بالتشابه بين المصدر والمستقبل، نجد أن الدراسات العلمية أثبتت أنه كلما كان المصدر متشابهاً مع المستقبل، كلما كان تأثير المصدر على دينامية الاقناع ملحوظاً بدرجة أكبر، والعكس صحيح. والتشابه هنا بين الطرفين له أبعاد متعددة. فقد يكون التشابه في العمر أو الجنس أو التعليم أو الاتجاه النفسي أو الخبرة. ولكن الاتجاه النفسي والخبرة هما أكثر الأبعاد أهمية. كما أثبتت أنه كلماكان التشابه بين المصدر والمستقبل متصلاً بموضوع الرسالة، كلما كان ذلك أدعي إلى إقناع المستقبل بما جاء فيها من آراء، والعكس صحيح.

وتمتد هذه النتيجة الأخيرة إلى نتيجة أخرى متفرعة عنها، وهي أنه إذا كان التشابه قائماً بينهما، وكان المصدر يعبّر في رسالته عن آراء مخالفة لآراء المستقبل، فإن المستقبل يكون عرضة للتأثر بها أيضاً، طالما أن موضوع الرسالة متصلاً بمجالات التشابه بين المصدر والمستقبل.

وإذا ربطنا بين هذه النتائج الخاصة بالتشابه بين المصدر والمستقبل، كأحد المتغيرات الخاصة بالمصدر بالحقائق المتصلة بالأهداف وسبل تحقيقها كأحد العناصر الدالة عليه فيما يتعلق بالإدارة العليا، وجدنا أن الخبرة المشتركة هنا تعني تجارب الحياة المشتركة بين الإدارة العليا والجماعات العاملة والمتعاملة معها سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. ومن واقع هذه التجارب يتكون لدى الطرفين استعداد بالسلوك نحو الأهداف الخاصة بكل منهما وسبل تحقيقها، والاستعداد للسلوك هنا تعبير مبسط عن الاتجاه النفسي، فإذا كان الاستعداد ايجابياً، كان التشابه بين الإدارة العليا كمصدر والجماعات العاملة والمتعاملة معها كمستقبل كبيراً، وبالتالي تكون قدرة الإدارة العليا على التأثير أكبر، واستعداد هذه الجماعات للاقتناع أكبر كذلك. وهذا ينعكس على دينامية الاقناع بين الطرفين وعلى الرسائل المتبادلة بينهما وعلى النتائج التي يمكن أن يصلا إليها. والعكس صحيح تماماً في حالة ما إذا كان الاستعداد سلبياً. ومن هذه الزاوية تصبح الأهداف وسبل تحقيقها ونظرة الادارة العليا إليها عنصراً هاماً لدلالته على أحد المتغيرات الأساسية الخاصة بالادارة العليا.

وفيما يتعلق بنية المصدر وقصده كمتغير آخر تدل عليه الأهداف وسبل تحقيقها، نجد أن التجارب العلمية في مجال الاقناع أثبتت أن المستقبل عندما يدرك عزم المصدر على اقناعه، ويكشف نيته ومقاصده بأنه يصر على إقناعه، تتزايد عنده الاحتمالات بأن المصدر يحرص على أن يكسب منه شيئاً، وبالتالي تقل ثقته فيه. وإذا ضعفت ثقة المستقبل في المصدر، تضاءلت فرص نجاح المصدر في اقناع المستقبل بتغيير اتجاهاته وآرائه. وإذا ضعفت ثقة المستقبل في المصدر، تضاءلت فرص نجاح المصدر في اقناع المستقبل بتغيير اتجاهاته وآرائه.

ويرجع السبب في ذلك، إلى أن المستقبل يبني في ذهنه وإدراكه خطوطاً دفاعية لمقاومة محاولات التأثير عليه عندما يعلم بنية المصدر وقصده.

كما أثبتت التجارب العلمية في مجال الاقناع، أن المستقبل إذا أدرك أن المصدر سوف يقدم في رسالته ما يتعارض مع آرائه، فإنه يكون أقل استعداداً للتأثر بمضمون الرسالة مما لو كان جاهلاً بما فيها من آراء، سواء كان المستقبل مدركاً لنية المصدر وقصده أم لا. وهذه النتيجة ترجع لنفس السبب الذي ترجع اليه النتيجة الأولى وتعتبر مكملة لها.

وبالربط هنا بين هذه النتائج الخاصة بنية المصدر وقصده، كأحد المتغيرات الأساسية الخاصة بالمصدر والحقائق المتصلة بالأهداف وسبل تحقيقها كعنصر دال عليها فيما يتعلق بالادارة العليا، يتبين أن هذا المتغير ينصرف بدرجة أكبر إلى سبل تحقيق الأهداف. بمعنى أن سبل تحقيق الأهداف التي تراها الادارة العليا لصالح المؤسسة والجماعات المرتبطة بها، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، تدل دلالة قاطعة على نية الادارة وقصدها فيما إذا كانت تستهدف إيجاد التوازن بين مصالحها ومصالح الجماعات المرتبطة بمؤسستها، أو أنها تستهدف الاخلال بهذا التوازن لتحقيق مصالحها على حساب مصالح الجماعات المرتبطة بمؤسستها. وإذا طبّقنا هذه العلاقة على مضمون النتائج الخاصة بنية المصدر وقصده، كأحد المتغيرات الأساسية الخاصة بالادارة العليا، فإن أساليبها في تحقيق أهدافها الخاصة تكشف هذه النية، وبالتالي يكون موقف الطرف الأخر ممثلاً في الجماعات العاملة أو المتعاملة ايجابياً أو سلبياً، مما ينعكس على دينامية الاقناع التأسيسي ونتائجها.

وهكذا يتضح أنه على الرغم من أننا لا نملك تحليل هذه المتغيرات الأساسية تحليلاً مباشراً إلا أننا نستطيع أن نستدل على وجودها وعلى ما تمارسه من تأثيرات من عناصر دالة عليها. وقد أثبت التحليل المقارن بين الأهداف وسبل تحقيقها وبين المتغيرات الأساسية التي تدل عليها هذه الأهداف هذه الحقيقة وأكدتها. فإذا أضفنا إلى ذلك انعكاس هذه الأهداف وسبل تحقيقها على

الرسائل المتبادلة بين الادارة العليا والأطراف المتقابلة معها خلال ديناميات الاقناع التأسيسي، على أساس أنها ترجمة أمينة لنظرة الادارة العليا إلى هذه الأهداف وموقف الأطراف المقابلة منها، لزادت هذه الحقيقة وضوحاً وتأكيداً.

٢ ـ أيديولوجية الادارة العليا:

لكل فرد معتقداته تجاه الآخرين، والتي تؤثر على نظرته إليهم وإلى الكيفية التي يسلكون بها، وبالتالي تؤثر على إدراكه للكيفية التي يتصل بها معهم. وسواء كان الفرد واعياً بهذه المعتقدات أو غير واع بها، فإنها تؤثر على سلوكه الاجتماعي نحو الآخرين الذين يتواجدون معه في بيئة واحدة. وهذه الطائفة من المعتقدات هي التي تسمى بالفلسفة أو الأيديولوجية Philosophy or Ideology.

وبما أن رجال الإدارة العليا ينطبق عليهم ما ينطبق على الناس الآخرين، فإنهم يملكون مثل هذه الطائفة من المعتقدات، سواء اعترفوا بتسميتها فلسفة أو أيديولوجية أم لم يعترفوا بذلك. وهم يبنون سلوكهم على هذه المعتقدات، سواء كان ذلك ظاهراً أم خفياً. ولذلك، فإن فلسفة الادارة العليا أو أيديولوجيتها تؤثر على سلوكها الاداري وعلى الكيفية التي تسير بها الأمور داخل المؤسسة وخارجها. ونظراً لأهمية هذه الأيديولوجية كعنصر من العناصر المتصلة بالادارة العليا والدال على عدد من المتغيرات الأساسية التي تحكم حركتها خلال ديناميات الاقناع التأسيسي في مواجهة الأطراف المقابلة معها، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، فإننا سوف نتناولها بشيء من التفصيل على مرحلتين: احداهما، تتناول المقصود بالأيديولوجية وتأثيراتها كأحد العناصر الهامة المتصلة بالادارة العليا. وثانيتهما، تتناول المتغيرات التي تدل عليها هذه الأيديولوجية، وذلك كما يلي:

أ ـ المقصود بأيديولوجية الادارة العليا وتأثيراتها:

عندما يستخدم اصطلاح أيديولوجية الادارة العليا، فإنه يشير إلى

التصورات والعقائد والقيم والمواقف الأساسية التي يملكها رجال الادارة العليا، وتمثل نظرتها إلى المؤسسات وسلوك العاملين داخلها والكيفية التي ينبغي أن يداروا بها لتحقيق النتائج المستهدفة. وعلى الرغم من أن بعض رجال الادارة العليا لا يسمون هذه النظرة فلسفة أو أيديولوجية، وبعضهم الأخر قد لا يكون واعياً بوجودها، إلا أن كلا الفريقين يملك قدرفا أو نوعاً من هذه الأيديولوجية ويطبقها بطريقة واعية أو غير واعية(٨).

وإذا كان من الصعب هنا أن نصف كل مجالات هذه الأيديولوجية واتجاهاتها، فإنه يمكن أن نركز على أكثرها أهمية وانتشاراً. ففي دراسة قام بها نيجاندهاي A. Negandhi واستافن B. Estafen سنة ١٩٦٥ حددا فيها ستة اتجاهات أساسية لهذه الأيديولوجية، هي: النظرة إلى العاملين، والنظرة إلى المستهلكين، والنظرة إلى الموردين، والنظرة إلى المساهمين، والنظرة إلى الحكومة، والنظرة إلى البيئة الاجتماعية أو المجتمع المحلي(٩).

وفي هذه الاتجاهات الأساسية، تحدد فلسفة الادارة العليا وأيديولوجيتها النظرة إلى أشياء كثيرة، منها نظرة الادارة العليا إلى مستوى قدرات الناس، وميولهم ودوافعهم، ومدى توفر عنصر المبادأة عندهم، والكيفية التي يتصرفون بها في مواقف وظروف معينة، والنتائج التي يمكن أن تترتب على ذلك في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية، وما إلى ذلك من الأمور التي تحدد حركة الادارة العليا في مواجهة جماعات العاملين من ناحية والجماعات المتعاملة معها في البيئة الاجتماعية من ناحية ثانية.

وأيديولوجية الادارة العليا من العناصر المكتسبة. فالناس يتفاعلون مع بيئاتهم ويتعلمون من خبراتهم. وعلى ذلك نجد أن مكونات أيديولوجية الادارة

---

(8) Sanford, A. & Others. Communication Behavior In Organizations. Columbus, Ohio: Merrill Pub., 1976. pp. 58-68.

(9) Negandh:, A. & Estafen, B. «A Research Model To Determine The Applicability of Management Know How In Differeng Cultures Andlor Environments.» Academy of Management Journal, Vol. 8, 1965. pp. 309-318.

العليا نتاج لتفاعل رجال الادارة العليا مع البيئات التي ينتمون إليها والخبرات التي اكتسبوها خلال هذا التفاعل. وتمثل الأيديولوجية الادارية جزءاً خاصاً من فلسفة رجال الادارة العليا نحو الحياة كلها بصفة عامة. وهم يتمسكون بهذه الأيديولوجية لأنهم يرون أنها تساعدهم على أن يكونوا أكثر فعالية.

غير أن هناك دراسات إدارية توسع المصادر التي تنبع منها أيديولوجية الادارة العليا. ومن هذه الدراسات، تلك الدراسة التي قام بها هاريسون R. Harrison[10]. ففي هذه الدراسة تبين أن الأسس المكونة لأيديولوجية الادارة العليا تنبع من ثلاثة مصادر أساسية: أولها، الأصول التقليدية لأيديولوجية المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. وثانيها، طبيعة الاتجاهات النفسية لرجال الادارة العليا. وثالثها، طبيعة المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. وتمتزج المصادر الثلاثة وتتفاعل بالكيفية التي تخرج للمجتمع مؤسسة ذات شخصية متميزة لتميز الأيديولوجية التي تعتنقها الادارة العليا التي تتولى قيادتها وتوجيهها.

وعلى الرغم من أن هذا التفاعل بين المصادر التي تنبع منها أيديولوجيات الادارة العليا يؤدي إلى التباين بين أيديولوجيات الادارة العليا في المؤسسات المعاصرة، إلا أن هناك أوجه شبه بينها، بحيث يمكن القول بوجود أنماط عامة تصف هذه الأيديولوجيات وتنتظم داخلها الاختلافات بينها. وعلى ذلك، نستطيع أن نحدد نمطين أساسيين، هما بمثابة طرفي النقيض لهذه الأنماط الأيديولوجية، وبينهما تتنوع الأيديولوجيات وتتدرج بحيث تقترب أو تتباعد عن هذا الطرف أو ذاك. ويسمى النمط الأول بالأيديولوجية الآلية Mechanistic Ideology ويسمى النمط الآخر المضاد له بالأيديولوجية الإنسانية Humanistic Ideology وتتوزع أنماط الأيديولوجيات الأخرى على المدى الفاصل بين هذين النمطين المتناقضين.

ويقوم نمط الأيديولوجية الآلية على فرض مؤداه: أن الناس غير راغبين في

---

(10) Harrison, R. «Understanding Your Organizations Character.» Harvard Business Review, Vol. 50, 1972. pp. 120-128.

العمل ويتحاشونه ما أمكنهم ذلك، أو يتحملونه فقط بالدرجة التي تكون فيها الفائدة منه أكبر من الضرر. ويقسم هذا النمط الفلسفي الناس إلى قسمين: أحدهما، يضم أولئك الذين يملكون الطموح والذكاء والقدرة والرغبة. وثانيهما، يضم أولئك الذين لا يملكون إلا قدراً محدوداً وضئيلاً من الصفات السابقة. ويرى أصحاب هذا النمط الفلسفي أن الذين يملكون هذه الصفات هم الذين يحق لهم أن يديروا أولئك الذين لا يملكونها أو يملكون قدراً ضئيلاً منها.

وتدل الملاحظات والمشاهدات الواقعية على أن هذا النمط الفلسفي يجد له أنصاراً على نطاق واسع. وهناك دراسة علمية ميدانية أجريت على عدد كبير من المديرين، وثبت منها أن هؤلاء المديرين، في مختلف المستويات الادارية، يعتقدون أنهم يملكون القدرةمثل رؤسائهم في الادارة العليا. ولكن قدرتهم تفوق أولئك الذين يعملون مرؤوسين لهم[11].

أما نمط الأيديولوجية الانسانية، فإنه يقوم على فرض مؤداه: أن معظم الناس يرغبون في استخدام قدراتهم بالدرجة التي تشبع حاجاتهم، وأن العمل في المؤسسات يوفر لهم الفرص لاستخدام قدراتهم. وعلى ذلك، فالعمل ليس بالضرورة مؤلماً، ولكنه قد يكون طبيعياً بدرجات متفاوتة. ويرى أنصار هذا النمط الفلسفي أن هذه النظرة إلى الناس ليست سهلة في تطبيقها، وأنه من المفروض أن يدار الناس كما يبدون في الواقع، وليس كما يمليه المفهوم النظري لهذا النمط الفلسفي[12].

ولا شك في أن كل نمط من أنماط أيديولوجية الادارة العليا يمثل نوعية النظرة التي تراها الادارة العليا وتنعكس على سلوكها. وقد استطاع هاريسون R. Harrison في دراسته المشار إليها، أن يحدد المجالات التي تتأثر بأيديولوجية الادارة العليا، وهي تشمل: تحديد الأهداف والقيم التي توجه المؤسسة، وتحديد العلاقات المناسبة بين الادارة العليا والعاملين، وتحديد اللوائح التي

(11) Sanford, A. & Others. Op. Cit. p. 63.
(12) Sanford, A. & Others. Ibid, p. 66.

تحكم هـذه العلاقـات، وتحديـد ضوابط السلوك ومقـاييس الثـواب والعقـاب، وتحـديد نـوعية العـلاقات بـين العـاملين أنفسهم من تنـافس وتعـاون وصراع، وتحديد الوسائل المناسبة لتعامل المؤسسة مع البيئة الاجتماعية المحيـطة بها، وقـد تكون هذه الوسائل متسمة بـالعنف والعدوان والاستغـلال، وقد تكـون متسمة بالمسؤولية والتعاون الايجابي، ومـا شابـه ذلك[١٣]. ومن الـواضح هنـا أن النمط الأيديولوجي يشمل تأثيره كل جوانب السلوك الاداري داخل المؤسسة وخارجها وفي مواجهة كل الجماعات المرتبطة بها.

ب ـ متغيرات الادارة العليا التي تدل عليها أيديولوجيتها:

نستطيع هنا أن نتبين العلاقة بـين الأيديـولوجيـة ومتغيرات الادارة العليـا المؤثرة على ديناميات الاقناع التأسيسي إذا وضحت العلاقة بين هذه الأيديولوجية والاتصـال، وعلى أسـاس أن الاتصال هـو ديناميـة الاقناع بصفـة عـامـة. فمن المعروف أن الاتصال الاداري في كـل مؤسسة يتحـدد حجمه ونـوعيته بـالكيفية التي تـدار بها هـذه المؤسسة أو تلك، والكيفيـة التي تدار بهـا المؤسسـة تتشكـل بالفلسفة التي تعتنقها الادارة العليا بهـا وتطبيقهـا. وبالتـالي، يمكن أن ينتج عن هـذه العلاقـة ديناميـة للاقنـاع التأسيسي ايجـابية أو سلبيـة تبعـاً لنـوعيـة النمط الأيديولوجي الذي تعتنقه الادارة العليا.

وإذا عـدنا إلى الأسس النـظرية لـلاقناع بصفـة عـامـة، تبـين أن الاتجـاه النفسي هو أساس السلوك. فإذا كانت الأيديولوجية تكون الاتجاه النفسي للادارة العليا تجاه كل ما يتصل بالمؤسسة وعلاقـاتها مـع الجماعـات المرتبـطة بها، وكـان الاتجاه النفسي للمصدر من المتغيرات الأساسيـة التي تحكم قدرتـه على الاقنـاع، فإن كل نمط إيديولوجي يدل على نوعية الاتجاه النفسي لأولئك الذين يعتنقونه من رجال الادارة العليا، وبالتالي يدل على مدى الفعاليـة التي يمتلكونها ويؤثـرون بها على ديناميات الاقناع التأسيسي بينهم وبين الجماعات المـرتبطة بمؤسستهم، سـواء في بيئة العمل داخلها أو في البيئة الاجتماعية المحيطة بها.

---

(13) Harrison, R. Op. Cit. pp. 120-128 also.

ولما كانت الاتجاهات النفسية Attitudes تعني الاستعداد للاستجابة بطريقة معينة في مواجهة مثير معين، وتعني أيضاً أن لها علاقة بأنماط السلوك اللفظية والفعلية التي يتحرك بها الإنسان داخل إطار إجتماعي معيّن. فقد تبين أن لها بالنسبة للمصدر ثلاثة أبعاد، تشمل الاتجاه نحو النفس، والاتجاه نحو الرسالة، والاتجاه نحو المستقبل.

فبالنسبة للاتجاه نحو النفس، تبين أنه يؤثر على قدرة المصدر على ممارسة الاقناع بفعالية. فإذا كان واثقاً من نفسه، كانت رسالته ايجابية، وإذا كان قليل الثقة بنفسه كانت رسالته سلبية. وهنا تجتمع كل العناصر المشكلة لشخصية المصدر لكي تشكل مثل هذا الاتجاه النفسي نحو النفس. غير أننا لو طبقنا هذه النتيجة على الأنماط الأيديولوجية للادارة العليا، لوجدنا أن الأنماط التي تقترب من النمط الإنساني ينتج عنها اتجاهات نفسية نحو النفس ذات تأثير ايجابي على الجماعات المقابلة للادارة العليا، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، لأن زيادة ثقة الادارة العليا في نفسها في هذه الحالة تعني اصرارها على فكر تستفيد منه هذه الجماعات ويخدم مصالحها. بينما يحدث العكس تماماً في حالة الأنماط الأيديولوجية التي تقترب من النمط الآلي كنوعية مناقضة لنوعية النمط الانساني، حيث يكون التأثير هنا سلبياً على الجماعات المقابلة للادارة العليا لاصرارها على فكر يتعارض مع مصالحها. وبين الحالتين نوعيات متباينة من السلبية والايجابية، لتباين الاتجاهات النفسية للادارة العليا نحو النفس بتباين نوعيات الأنماط الأيديولوجية التي تعتنقها.

وأما بالنسبة للاتجاه النفسي نحو الرسالة، فقد تبين أن إيمان المصدر بقيمة الموضوع أو الرسالة يعتبر ذو تأثير كبير على قدرته على التعبير عن هذا الموضوع أو الرسالة بايجابية. ولعل هذا البعد من أبعاد الاتجاه النفسي يتصل أكثر بالمصادر المساعدة في ديناميات الاقناع التأسيسي. ذلك لأن إيمان هذه المصادر بقيمة النمط الأيديولوجي الذي تعتنقه الادارة العليا كمصدر أساسي، أو عدم إيمانها بقيمته، ينعكس على الرسائل التي تصيغها دفاعاً عن هذا النمط الأيديولوجي وترجمة لأهدافه، وبالتالي، يكون تأثيرها ايجابياً أو سلبياً بدرجات متفاوتة، بتفاوت درجة هذا الإيمان، وتفاوت التعبير عنه.

وأما بالنسبة للاتجاه النفسي نحو المستقبل، كبعد ثالث هنا، فقد تبين أن الاتجاه الودي أو غير الودي للمصدر نحو المستقبل يؤثر على الكيفية التي توجه بها الرسالة، والكيفية التي تستقبل بها أيضاً، والكيفية التي تواجه بها ردود فعل المستقبل كذلك. وكلها عوامل هامة في تحقيق الاقناع. ومن الواضح هنا، أن هذا البعد يشمل المصادر الأساسية والمساعدة معاً. فالاتجاه النفسي للادارة العليا نحو الجماعات المقابلة لها، والذي يشكّله نمطها الأيديولوجي يؤثر تأثيراً كبيراً على موقف الادارة العليا من هذه الجماعات، كما يؤثر بنفس الدرجة على موقف هذه الجماعات من الادارة العليا، وتكون النتيجة درجات متباينة من التباعد أو التقارب بين الطرفين، وتنعكس هذه النتيجة بالتالي على ديناميات الاقناع التأسيسي بينهما وعلى النتائج المستهدفة منه. ولا شك، أن هذه العلاقة بين الاتجاه النفسي نحو المستقبل والاتجاه النفسي بين الادارة العليا والجماعات المقابلة لها ينعكس على قدرة المصادر المساعدة كذلك خلال ديناميات الاقناع التأسيسي وتطبيقاتها.

وبذلك، يتضح أن أيديولوجية الادارة العليا عنصر له أهمية بالغة، لأنه يدل دلالة مؤكدة على الاتجاهات النفسية للادارة العليا بكل أبعادها، كأحد المتغيرات الأساسية التي تحكم قدرتها وفعاليتها خلال ديناميات الاقناع التأسيسي، بل أنه يحكم أيضاً المناخ النفسي الذي تجري داخله هذه الديناميات بكل تطبيقاتها، كما يحكم قدرات المصادر المساعدة والممثلة للادارة العليا. وبايجاز شديد، يمكن القول بأن أيديولوجية الادارة العليا تنتج عنها متغيرات أساسية ذات تأثير كبير على تشكيل الاطار النفسي لكل ديناميات الاقناع التأسيسي، وعلى كل الذين يتحركون داخله.

٣ ـ الزعامة في الادارة العليا:

الزعامة هنا لها أهميتها الكبيرة. فهي عنصر من عناصر الادارة العليا، والذي يدل على عدد من المتغيرات الأساسية الخاصة بالادارة العليا كمصدر في ديناميات الاقناع التأسيسي بينها وبين الجماعات المقابلة لها، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. وهي بذاتها متغير أساسي من المتغيرات الخاصة بالمصدر

في الدراسات العلمية للاقناع وتطبيقاتها على الاقناع التأسيسي. والزعامة بهاتين الصفتين تلعب دوراً مزدوجاً في المتغيرات الأساسية الخاصة بالادارة العليا، والتي تسهم في تشكيل الاطار النفسي لديناميات الاقناع التأسيسي.

ولقد تعرضت الزعامة Leadership لدراسات علمية كثيرة من تخصصات علمية عديدة، كالادارة وعلم النفس والاقناع، وغيرها. واستطاعت بعض هذه الدراسات أن تضع لها نظريات تفسرها من زوايا عديدة. ولكننا هنا نقتصر في تحليلها على ما يتصل ببيانها كعنصر من عناصر الادارة العليا الدال على متغيرات أساسية خاصة بها، وكمتغير أساسي قائم بذاته. وهذا ما يهمنا داخل نطاق الدراسة التي نحن بصددها. أما التفاصيل الأخرى، فليس هنا مجالها.

أ ـ التعريف بالزعامة وآثارها:

وإذا بدأنا بتعريف الزعامة، وجدنا أن الدراسات الحديثة تعرفها بأنها تأثير شخصي موجه إلى تحقيق أهداف محددة داخل إطار مواقف معينة[14]. وهذا التعريف يحددها بثلاث سمات أساسية. وإن كان هناك اتفاق حول هذا التعريف، إلا أن هناك بعض الاضافات التي تقوم عليها كل سمة، ويمكن أن نشير إليها في حينها، حتى تكتمل الملامح الأساسية التي تشكل الزعامة كعنصر وكمتغير أساسي.

وتقوم السمة الأولى على أن الزعامة تأثير شخصي. بمعنى أن الزعيم يمارس تأثيره على سلوك الآخرين. ويعتبر هذا التأثير الشخصي جوهر الزعامة ومضمونها، حيث أنها لا بد وأان تقوم على محاولة للتأثير على سلوك الآخرين من خلال ديناميات الاتصال التي تجري بينها وبين الجماعات المستهدفة بهذا التأثير.

وترتبط الزعامة في الادارة العليا بالسلطة. ذلك لأن السلطة تشير إلى القوة الكامنة للادارة العليا على التأثير. بمعنى أن جانباً من التأثير الذي تمارسه الادارة العليا ناتج عن السلطة التي تملكها. والسلطة التي تدعم الزعامة في

(14) Sanford, A. & Others. Op. Cit. p. 129.

الادارة العليا قد تأتي من مصادر عديدة، لعل أهمها ما يتصل بالعوامل التنظيمية في كل مؤسسة كالمركز والقدرة على الثواب والعقاب والخبرة الفنية.

لكن هناك من يضيف مصادر أخرى لها أهميتها، خاصة وأنها مستمدة أساساً من الصفات الشخصية للزعامة، وهي صفات لا يمكن تجاهلها أو إغفالها(١٥). وتقوم هذه الصفات الشخصية على توفر قدرات معينة يستطيع بها الزعيم أن يقنع الآخرين، وأن يكون مؤثراً عليهم بقراراته. وقد تكون هناك قدرات أخرى غير عادية، والتي يطلقون عليها اصطلاح Charisma وبهذه القدرات غير العادية يملك الزعيم قوة تأثير غير عادية في مواجهة الجماعات التي يستهدفها. ويضاف إلى ذلك، تلك القدرات التي يستطيع بها الزعيم مواجهة حاجات الجماعات المستهدفة وتوجيهها بالكيفية التي يراها مناسبة. وهذه القدرات الخاصة بكل أنواعها، تجعل من أفراد معينين مصادر مؤثرة في ديناميات الاقناع التأسيسي، بينما تحرم أفراد آخرين من هذه الفعالية.

أما السمة الثانية في تعريف الزعامة، فإنها تتصل بالموقف الذي تحدث الزعامة تأثيرها من خلاله. فالزعماء لا يمارسون على الآخرين تأثيراً مطلقاً، لكنهم يؤثرون عليهم داخل حدود مواقف معينة. فقد تبين أن هناك مواقف يمارس من خلالها الزعماء تأثيراً معيناً في مواجهة جماعة معينة، ومواقف أخرى يمارسون من خلالها تأثيراً مختلفاً في مواجهة جماعة أخرى. وبالتالي، فإن تأثير الزعامة لا يعتمد فقط على قدراتها وسلطاتها، وإنما يعتمد أيضاً على الموقف الذي تجري داخله دينامية اقناع تأسيسي معينة.

وأما السمة الثالثة في تعريف الزعامة، فإنها تتصل بالأهداف التي تحققها. فالزعماء لا يؤثرون على الآخرين داخل إطار موقف معين إلا لتحقيق هدف معين أو أهداف معينة. وقد تكون هذه الأهداف تنظيمية أي أهداف تتصل بسير العمل في المؤسسة. وقد تكون أهداف غيرية، أي تتصل بمصالح الجماعات المقابلة للادارة العليا، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. وقد تكون

(15) Wieland, G. & Ullrich, R. Organizations: Behavior, Design and Change Homewood, Illinois: Irwin, 1976. p. 340 and p. 345.

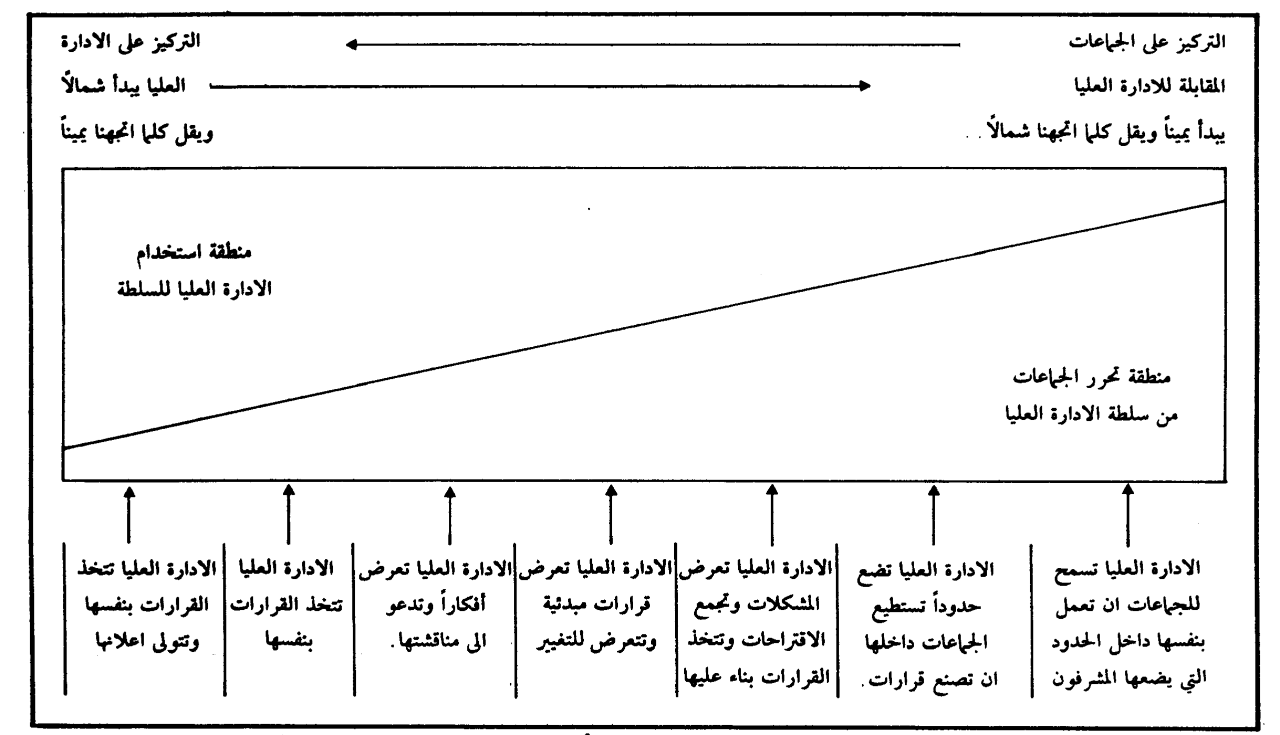
أهدافاً خاصة بالادارة العليا ذاتها. وهذا يعني أن أهداف الزعامة في الادارة العليا لا تقتصر فقط على أهداف تتصل بسير العمل أو ما يسمونها بالأهداف التنظيمية.

وهذا التعريف، بكل السمات الأساسية التي يقوم عليها، يؤكد على أن الزعامة ممارسة عملية، وأنها نتاج للتفاعل بين أيديولوجية الادارة العليا والمكونات النفسية والاجتماعية والثقافية لرجالها في جانب، مع الظروف التنظيمية والثقافية والاقتصادية المحيطة بها في جانب آخر. وهي تمارس تأثيرها على المؤسسة والجماعات المرتبطة بها في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية وعلى ديناميات الاتصال التي تقوم بها، بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

وللزعامة في الادارة العليا أنماط عديدة. ويقصد بأنماط الزعامة Leadership Styles أنماط السلوك الاتصالي الذي يسلكه الفرد خلال محاولته التأثير على فرد آخر أو جماعة من الأفراد. وليس هناك اتفاق بين الدراسات العلمية حول تصنيف هذه الأنماط، بل أن كل دراسة منها استعملت أنماطاً مخالفة. ومع ذلك، يمكن القول بأن جميعها ركزت على السلوك الاتصالي للزعامة من زوايا متعددة. ويمكن الاستعانة بنموذجين منها لبيان ما يقصد بأنماط الزعامة في الادارة العليا.

فهناك دراسة للباحثين تاننباوم R. Tannenbaum وأشميدت W. Schmidt وتعتبر من أكثر الدراسات انتشاراً واستخداماً حول أنماط الزعامة في الادارة العليا، على الرغم من أنها قديمة نسبياً، وتصلح نموذجاً لتحليل الكيفية التي يقسم بها الباحثون أنماط الزعامة في الادارة العليا. (انظر شكل (٤) عن الرسم التوضيحي لأنماط الزعامة).

ويقسم هذا النموذج أنماط الزعامة إلى سبعة. ويقوم هذا التقسيم على الكيفية التي تستخدم بها السلطة، على أساس أن السلطة هي مفتاح التأثير في الزعامة، وبالتالي، فهي العنصر الأساسي الذي يمكن به أن تتحدد أنماط الزعامة. وتتوزع الأنماط السبعة للزعامة طبقاً لدرجة استخدام السلطة، على مدى يمثل طرفه الأيسر أقصى درجات التطرف، ويمثل طرفه الأيمن أقصى



[شكل ٤] رسم توضيحي لأنماط الزعامة



درجات التساهل، وهو الطرف الذي تصبح عنده السلطة اسمية فقط. وبمعنى آخر، نجد الزعامة في الطرف الأيسر المتشدد تستعمل أساليب الضغط والاكراه والاستمالة والثواب والعقاب للتأثير على الجماعات المقابلة لها في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية. بينما تنظر الزعامة في الطرف الأيمن المتساهل إلى الجماعات المقابلة لها على أنها شريكة لها وقادرة على تحمل مسؤوليتها. وبين الطرفين تتفاوت درجات التشدد ودرجات التساهل، وينتج عن هذا التفاوت ما يعرف باسم أنماط الزعامة(١٦).

وإذا نظرنا إلى الرسم التوضيحي المرفق في شكل (٤)، من أعلى إلى أسفل ثم من الشمال إلى اليمين، تبين حجم السلطة التي يتمتع بها رجال الادارة على حساب الجماعات التي يواجهونها عند الطرف الأيسر، ثم يقل حجمها رويداً رويداً إلى أن تصل أقل حجم لها عند الطرف الأيمن، والعكس صحيح. وهذا يعني أن هذا النموذج يقوم على توزيع السلطة بين رجال الادارة العليا والجماعات المقابلة لها في بيئة العمل أساساً، وإن كان يمكن أن يمتد هذا التصور على الجماعات المقابلة لها في البيئة الاجتماعية أيضاً.

وإذا كان هذا النموذج يقوم على تعدد أنماط الزعامة، فإن هناك نموذجاً آخر يقوم عليه ويمكن أن نسميه بالنموذج الثلاثي. ويضع هذا النموذج تقسيماً أكثر تعميماً وأقل تعدداً وبدون أن يمس هذا التعديل في جوهره النموذج الأول، وذلك بتجميع الأنماط المتقاربة مع بعضها ليصنع منها نمطاً واحداً يعبر عنها. وينتج عن هذا التجميع ثلاثة أنماط للزعامة فقط. أولها، يمكن أن نسميه بالنمط الأتوقراطي Autocratic Style ويضم النمطين الموجودين في أقصى اليسار، حيث تتحكم الادارة العليا في اتخاذ القرارات وفرضها. وثانيها، يمكن أن نسميه بالنمط المشارك Participative Style ويضم الأنماط الثلاثة التالية، حيث تكون الادارة العليا على استعداد لسماع الجماعات المقابلة لها وتشجيعها على ابداء رأيها قبل أن تتخذ هذه القرارات التي تراها. وثالثها، يسمى بالنمط

(16) Tannenbaum, R. & Schmidt, W. «How To Choose A Leadership Pattern.» Harvard Business Review, Vol. 36, 1958. pp. 95-101.

الديمقراطي Democratic Style وهنا تكون الادارة العليا على استعداد لاعطاء أتباعها أو الجماعات المواجهة لها سلطة اتخاذ القرار الذي تراه، وتقوم الادارة العليا بدعم القرار ومساندته. وهذا نمط مثالي، لا يتفق مع المضمون الحقيقي للزعامة التي تقوم على ممارسة التأثير[17]. (انظر شكل رقم (٥) في الرسم التوضيحي لهذا النموذج الثلاثي).

وهناك العديد من التقسيمات لأنماط الزعامة التي استعملتها الدراسات العلمية. وهذان النموذجان يعتبران مثلين معبرين عن الكيفية التي تنشأ بها هذه التقسيمات وتتعدد وتتفرع. ولكننا نميل إلى عدم الأخذ بكل هذه التقسيمات ولا بكل الأنماط الداخلة فيها. فقد تبين أن هناك أنماطاً لا تحمل أي جزء حقيقي من مضمون الزعامة، فكيف نعتبرها أنماطاً للزعامة؟! أن النظرة العلمية للزعامة تتطلب الأخذ فقط بتلك الأنماط التي تقوم على درجات متفاوتة من المضمون الحقيقي للزعامة والذي يتمثل في القدرة على ممارسة التأثير وممارستها بالفعل.

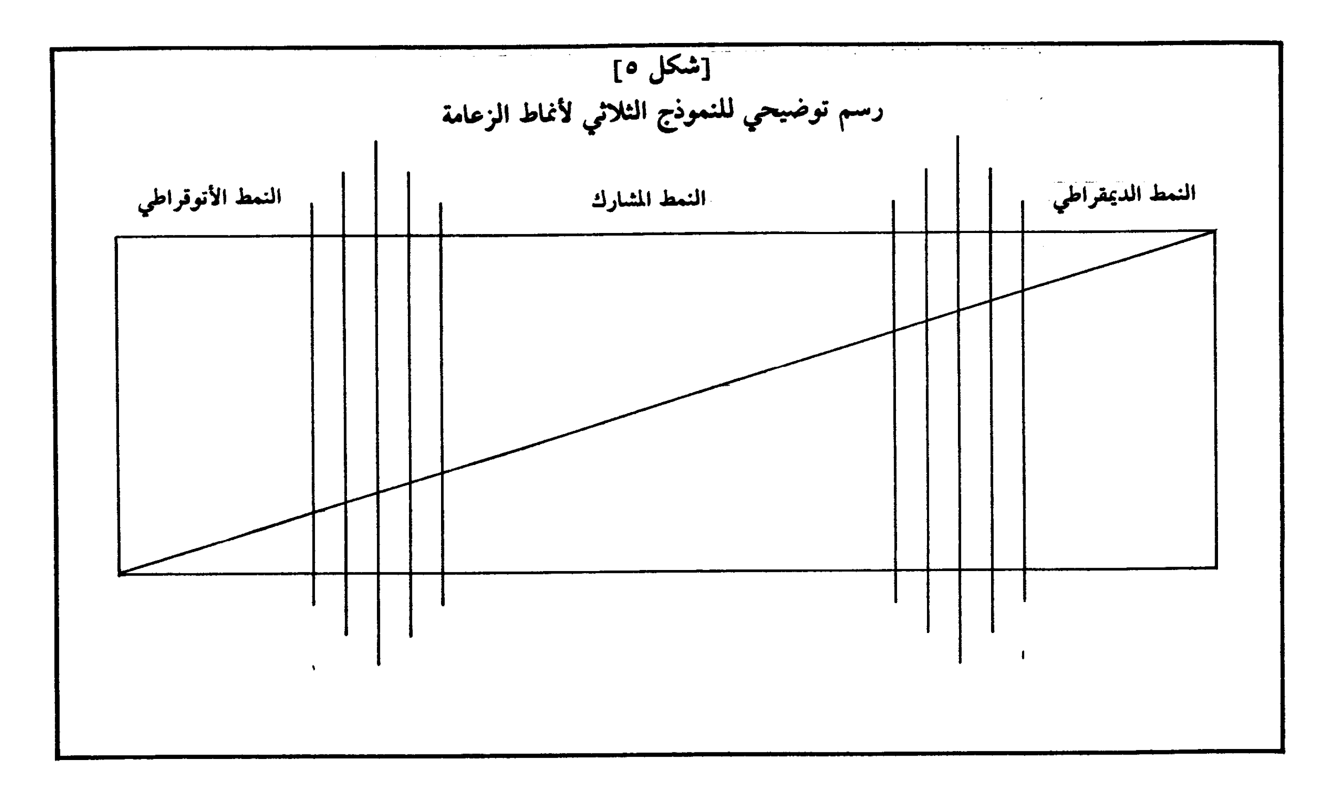
وهذه النقطة الأخيرة تنقلنا إلى تأثير الزعامة وتناوله بشيء من التحليل. وهناك دراسات كثيرة حاولت تحديد التأثير الذي تمارسه الزعامة من زوايا عديدة. وأكدت بعض هذه الدراسات على ضرورة التركيز على الظروف المحيطة بالزعامة، أي على الموقف الذي تمارس الزعامة تأثيرها من داخله، لأن هذا الموقف والظروف المشكلة له هي التي تحدد حجم التأثير ونوعيته.

ومن هذه الدراسات التي اهتمت بهذه الزاوية، تلك الدراسة التي قام بها جاري يوكل G. Yukl[18]. وقد حدد الباحث عدداً من هذه الظروف المشكلة للموقف المحيط بالزعامة والتي تستطيع الزعامة ذاتها أن تحكمها، وهي دوافع الجماعات والأدوار التي تمارسها طبقاً للتنظيم الرسمي للمؤسة، ومستويات المهارة الفنية التي تتمتع بها الجماعات. وتشكل هذه الظروف الخاصة بالجماعات الموقف الذي تمارس الزعامة من خلاله تأثيرها. وقد حدد النموذج الذي وضعه

---

(17) Sanford, A. Human Relations Theory and Practice. Columbus, Ohio: Merrill, 1973. p. 149.

(18) Yukl, G. «Toward A Behavioral Theory of Leadership.» Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6, 1971. pp. 414-440.



[شكل ٥]

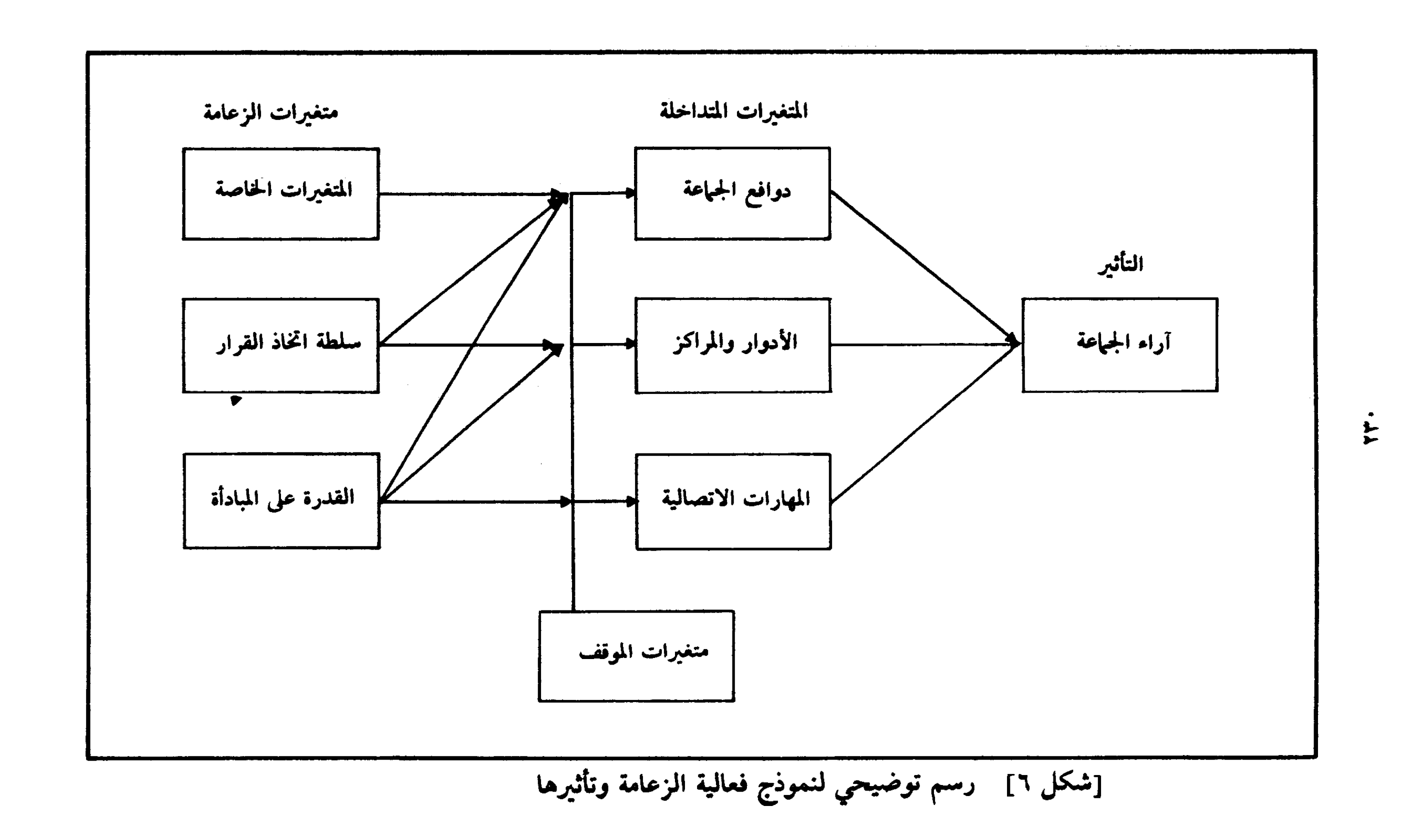
رسم توضيحي للنموذج الثلاثي لأنماط الزعامة

الباحث ثلاثة متغيرات خاصة بالزعامة، وهي الصفات الشخصية للزعامة والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على المبادأة. وهذه المتغيرات الثلاثة تؤثر على الظروف الخاصة بالجماعات تأثيراً متداخلاً، بمعنى أن كل متغير منها قد يؤثر على ظرف أو أكثر من ظروف الجماعات. وتكون النتيجة في النهاية حجم معين ونوعية معينة من التأثير على هذه الجماعة أو تلك. ومن الواضح، أن الظروف الخاصة بالجماعات قابلة للتغير، وبالتالي، فإن حجم التأثير ونوعيته قابل أيضاً للتغير. ومن هنا، جاء القول بأن حجم تأثير الزعامة ونوعيته يختلف من جماعة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر. (انظر شكل (٦) في الرسم التوضيحي لنموذج يوكل حول فعالية الزعامة وتأثيرها).

ولقد حاولت بعض الدراسات الميدانية الربط بين أنماط الزعامة والظروف التي تمارس فيها تأثيرها، لكي توضح حجم ونوعية التأثير الذي تمارسه. وانتهت نتائجها إلى تحديد عدد من الاتجاهات التطبيقية التي تقوم على أحجام متباينة ونوعيات متعددة من التأثير. ولكن نظراً لكثرة عدد هذه الدراسات، ولأن نتائجها لا تدخل ضمن اهتماماتنا في هذه الدراسة التي نحن بصددها، نكتفي بالتأكيد على وجود هذا التأثير، وأهمية الدور الذي تلعبه الزعامة في الإدارة العليا، كعنصر هام من عناصرها الدالة على متغيرات أساسية، إلى جانب أنها ذاتها متغير أساسي، وانعكاس هذه المتغيرات على الإطار النفسي للاقناع التأسيسي، وهذا قدر مناسب لما نستهدفه هنا.

ب ـ الزعامة ومتغيرات الادارة العليا:

إذا رجعنا إلى الأسس العلمية للاقناع، كما وردت في الدراسات العلمية التي اهتمت بها من الناحيتين النظرية والتجريبية وتوزعت على تخصصات علمية كثيرة، وجدنا أن الزعامة كعنصر من عناصر الادارة العليا تدل على أكثر من متغير أساسي، وأهم هذه المتغيرات يتصل بالتصديق والمكانة الاجتماعية والمؤثرات غير العادية Charisma. ويضاف إلى ذلك اعتبارها متغير أساسي في حد ذاتها، وهي تدخل في إطار ما يسمى بزعامة الرأي فتكون الزعامة في الإدارة العليا بذاتها أو بما تدل عليه شاملة لأربعة متغيرات أساسية لها أهميتها



[شكل ٦] رسم توضيحي لنموذج فعالية الزعامة وتأثيرها

البالغة في تشكيل الإطار النفسي لديناميات الاقناع التأسيسي، خاصة إذا علمنا أن بعض هذه المتغيرات الأساسية مركبة من متغيرات أخرى، مما يعطي لكل متغير منها أبعاداً أوسع مما يبدو عليه.

فالمتغير الخاص بالتصديق مثلاً، متغير مركب في شخصية المصدر، وهو يعني متغيرات أخرى كالمكانة الاجتماعية والهيبة والثقة والمقدرة والخبرة والدور الاجتماعي. وهو يعني كل هذه المتغيرات مجتمعة، ولكن بالكيفية التي يدركها بها المستقبل، وبالدرجة التي ينتج عنها تصديق المستقبل لما يقوله المصدر.

وهناك عوامل أخرى لا تقل أهمية في تأثيرها على أهمية هذا المتغير الخاص بالتصديق، مثل ماهية المصدر وماهية موضوعه وطبيعة الإطار الموقفي الذي تجري داخله دينامية الاقناع بين المصدر والمستقبل. ويؤكد الباحثون على ضرورة عدم التأكيد على متغيرات معينة داخله في المتغير الأساسي الخاص بالتصديق واغفال متغيرات أخرى تتصل بالرسالة والإطار الموقفي، لأن جميعها تسهم في صنع ما يعرف بالتصديق كمتغير أساسي هنا[19].

أما المكانة الاجتماعية، كمتغير مستقل، فإنها تبدو كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على فعالية المصدر، إذا قارنا بين الدور الذي يقوم به المصدر والدور الذي يقوم به المستقبل من واقع الوظيفة التي يشغلها كل منهما. إن نتيجة هذه المقارنة هي التي تعطي للمكانة الاجتماعية أهميتها. فكلما كان المصدر أعلى مكانة من المستقبل، فإنه من المحتمل أن يكون مؤثراً على دينامية الاقناع في مواجهة مستقبل يقل عنه في المكانة الاجتماعية. ويمكن القول إن الدور الذي يلعبه شخص ما من خلال وظيفته يعتبر من المؤشرات القوية لتأثيره الكامن على المستقبل. غير أن هذه النتيجة ينبغي أن تقترن بمضمونها الحقيقي، فهي تلعب دورها من خلال إدراك المستقبل لمكانة المصدر الأعلى من مكانته، لأن هذا الادراك هو الذي يوفر احتمالات التأثير.

---

(19) Clark, R. «Suggestions For The Design of Expirical Cemmunication Studies.» Central Speeck Journal. Vol. 30, 1970. pp. 51-66.

وأما المؤثرات غير العادية Charismaكمتغير مستقل هنا، فـإنها تعني تلك الصفات التأثيرية الطبيعية المتوفرة في بعض الأشخاص وغير المتـوفرة في بعضهم الآخر. بل إن الأشخـاص الذين تتـوفر فيهم يعتـبرون من الظواهـر الاجتماعيـة التي لا تتكرر كثيراً داخل مجتمع معـين. وبالتـالي، فإن الـزعيم من هذا النـوع يمتلك قدرات في الاقناع والقيادة تفوق القـدرات العاديـة التي يبدو أن أشخـاصاً آخرين يمتلكونها.

وأخيراً، نأتي الى الزعامة، كمتغير مستقل بذاتـه فيما يعـرف باسم زعـامة الرأي. ولا يشترط في زعيم الرأي أن يحتل مكانة اجتماعية أعلى من الجماعة التي يواجهها أو ينتمي إليها، ولكنه الأكثر تأثيراً على اتجاهاتها وسلوكها. ويعتبر زعيم الرأي نموذجاً وقدوة وأكثر علماً واطلاعاً ومتابعة للأحـداث. وكلما كان المستقبـل مدركاً لكل هذه الصفات أو بعضها، كلما كان زعيم الرأي أكثر تأثيراً عليه.

وبذلك، يتبين أن الزعامة في الادارة العليا بما تقـوم عليه وتـدل عليه من متغيرات أساسية، تتطابق مـع النتائـج التي انتهت اليها الـدراسات العلميـة في مجـال الاقناع. وكلما ارتفعت درجـة تواجـدهـا بـين رجـال الادارة العليـا، كلما استطاعت أن تحدث مع المتغيرات الأخـرى تفاعـلاً أكبر، من خـلال ديناميـات الاقناع التأسيسي بينها وبين الجماعات المقابلة لها داخل المؤسسة وخارجها. وهذا يعني أن الإطار النفسي الناتج عن تفاعلها يمارس ضغـطه بدرجـة ايجابيـة، وإذا انخفضت درجة تواجدها بين رجال الادارة العليا، حدث العكس تماماً.

٤ ـ سلطة الادارة العليا:

السلطة هي القـوة التي تستخـدمهــا الادارة العليـا لتـوجيـه العمــل في مؤسستها. ويعرف ماكس فيبر Max Weber عـالم الاجتماع الألمـاني هذه السلطة بقـوله: أنها قـوة مشروعة تتمتـع بها الادارة العليـا في مواجهـة العـاملين الـذين يلتزمون بطاعتها التزامـاً غير مشروط، لأنـه التزام نـابع من اعتقـادهم بمشروعية الأوامر التي تصدرها الادارة العليا وبعدم مشروعية رفضها.

غـير أن هذا التعـريف يثير جـدلاً فلسفياً نـظرياً كبيـراً حول حـدود هـذا

الالتزام المطلق ومشروعيته. وقد انتهى هذا الجدل إلى أن الالتزام بالطاعة ليس مطلقاً، وإنما ينبغي أن يطبق في حالات معينة وبشروط محددة، هي:

- إذا فهم المرؤوس الأمر الذي تصدره الإدارة العليا.
- إذا إقتنع بعدم تناقض هذا الأمر مع أغراض المؤسسة، أو مع مصالحه الخاصة بصفة عامة.
- إذا كان مستعداً ذهنياً وجسمياً للالتزام بهذا الأمر.

وهذا الالتزام المشروط يخلق منطقة قبول، بحيث إذا كان الأمر داخل حدود هذه المنطقة، كان الالتزام به واجباً، وإذا خرج عن حدود هذه المنطقة، كان العكس صحيحاً. ومنطقة القبول هذه تعني حجم الواجبات التي يقبل بها المرؤس على أساسها العمل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها. ومع ذلك، فإن هذا الجدل الفلسفي لا يعني كثيراً أمام التطبيق العملي للسلطة داخل المؤسسات، والذي يرتبط أساساً بطبيعة عملها وبطبيعة أهدافها، وليس برضاء العاملين أو بعدم رضائهم.

ولقد أدت طبيعة التنظيم الحالي للمؤسسات المعاصرة إلى أن تتنازل الادارة العليا عن قدر من سلطتها إلى المستويات الإدارية المختلفة فيما يعرف بمبدأ تفويض السلطة. وهذا التفويض قد يأخذ شكلاً أفقياً، فيكون التنظيم المركزي أو اللامركزي للمؤسسة. وقد يأخذ شكلاً رأسياً متداخلاً مع الشكل الأفقي، فيكون التسلسل الرئاسي داخل المؤسسة، سواء أخذت بالتنظيم المركزي أو التنظيم اللامركزي. ومع ذلك، فقد احتفظت الادارة العليا بمبدأ وحدة التوجيه Unity of Command لتشد إليها كل خيوط المؤسسة في محاولة لسد الثغرات التي قد تترتب على تطبيق مبدأ تفويض السلطة.

ولقد قامت على مبدأ تفويض السلطة نظريات تشرح منشأ السلطة ومصدرها[20]. ولعل أهمها نظريتين: إحداهما تعود بمنشأ السلطة إلى الإدارة العليا، ومنها تتسلسل في قوتها من أعلى إلى أسفل، فكلما انتقلنا من أعلى إلى

(20) Koehler, J. & Others. Organizational Communication; Behavioral Perspective. N.Y.: Holt, 1976. p. 105

أسفـل، اتجهت السلطة الى الضعف، وكلما حدث العكس، اتجهت السلطة الى القـوة. وهذه النـظرية تسـود معظم المؤسسـات المعاصرة. وهي تؤكـد على قـوة السلطة المركّزة في الادارة العليا.

وثانيتهما، تعود بمنشأ السلطة إلى العاملين أنفسهم. فهذه السلطة لا معنى لها إن لم يوافق العاملون على منحهـا إلى رؤسائهم. وعـلى ذلك، تكـون ممارسـة الادارة العليا للسلطة بناء على رضاء العاملين وموافقتهم. وهذه النظريـة لا تجد تطبيقاً لها إلا في أنواع محدودة من المؤسسات المعاصرة، كالجـامعات والمؤسسـات العلمية.

وسـواء كانت السلطة من أعـلى إلى أسفل أو العكس، فـإن الادارة العليا تمارس خمسة أنواع منها. وجميعها مطبقة في المؤسسات المعاصرة بحسب الحالات التي تـدعو إليهـا، وبحسب الأغراض المستهـدفة منهـا. وهذه الأنـواع الخمسـة للسلطة، هي: الثواب، والالزام، والاسناد، والخبرة، والشرعية.

وتقوم سلطة الثواب أو المكافأة Reward Power على القدرة عـلى مكافـأة الآخرين أو إثابتهم. كالقدرة على زيادة المرتبات أو منح العلاوات أو الـترقية أو المزايا الأخرى. ومن يملك هذه القدرة يملك السلطة في مواجهة من يمنح له هذه المزايا. وتتوقف فعاليـة هذه السلطة عـلى مدى إدراك الآخـرين لقدرة صـاحب السلطة على التحكم في هذه المزايا التي تشبع حاجاتهم.

أمـا سلطة الإلزام Coercive Power فـإنها تقوم عـلى القدرة عـلى عقاب الآخـرين ومجازاتهم. ويشعـر العاملون بقـوة هذه السلطة، عنـدما يـدركون أن رؤساءهم يستطيعون أن يطردوا عدداً منهم أو يخصموا من أجورهم أو ينقلوهم إلى أعمال غير مشرفة لهم. وتتوقف قـوة هذه السلطة عـلى إدراك العاملين لمـدى قدرة رؤسائهم على استخدامها من واقع تجربتهم السابقة معهم.

وأما سلطة الإسناد Referent Power فإنها تقوم على العلاقات الشخصية الودية. فعندما يعرف شخص ما أن شخصاً آخر يملك صفات مرغـوبة ويكـون معبجاً به، فإنه يحاول أن يقلده، أو أنه يحاول أن يلتزم بما يرضيه حتى ولـو كان

غائباً. وهناك مواقف عديدة في المؤسسات المعاصرة تدعو إلى تطبيق هذا النوع من السلطة، عندما يرضي العاملون عن رؤسائهم وعن كيفية معاملتهم لهم.

وأما سلطة الخبرة **Expert Power** فإنها تطبق عندما يكون الشخص متمتعاً بقدر أكبر من المعرفة أو المهارة أو الخبرة في مجال معين. فمثلاً، عندما يدرك العاملون أن رئيسهم قادر على مواجهة نوع من المشكلات، فإنهم يلجأون إليه عندما تظهر مشكلة من هذا النوع. فهم يتأثرون به لأنهم يعتمدون على خبرته وعلمه.

وأما السلطة الشرعية Legitimate Power فهي سلطة واقعية، وتحدث عندما يملك شخص ما الحق في تحديد سلوك شخص آخر، أما لأنه أكبر سناً أو أعلى مركزاً. ويعتمد هذا النوع من السلطة على القيم الثقافية والتنظيمية التي يقبلها العاملون في المؤسسات المعاصرة.

وإذا كانت فعالية الأنواع جميعها تعتمد على إدراك العاملين لامكانات رؤسائهم، فإن فعاليتها تقل كلما وجدت البدائل أمام العاملين. بمعنى أنه إذا كان هناك شخص يستطيع أن يوفر إمكانات معينة دون ممارسة سلطة معينة، وكان في مقدور العاملين أن يلجأوا إليه، فإن لجوءهم إلى هذا الشخص يعني ضعف فعالية السلطة في المجال الذي توجد فيه البدائل.

وترتبط السلطة في كثير من جوانبها بالصراع. فعندما لا تتوزع السلطة توزيعاً مناسباً، أو عندما لا يكون العاملون راضين عن الأمر الواقع، أو عندما لا يكون الهدف واضحاً بدرجة كافية، أو عندما يكون تغير معين في حاجة إلى سلطة من نوع معين، فإن الصراع يكون نتيجة حتمية لكل هذه الحالات وأمثالها.

والصراع الناتج عن السلطة ليس مرغوباً فيه، لأنه قد يؤدي إلى العزلة النفسية أو السلوك العدواني أو العدائي، وقد يؤدي أيضاً إلى تزوير الحقائق وتشويه المعلومات. وبالتالي، فإن آثار الصراع تكون سلبية على المؤسسات جميعها. ولذلك، تتجه الادارة العليا في كل المؤسسات إلى التقليل من الصراع

ومعالجة سلبياته، وإن كانت الدراسات العلمية للعلاقات الإنسانية تؤكد على أن الصراع لا يزال قائماً ومستمراً.

وتتجه بعض الدراسات العلمية في مجال الادارة إلى الإعتراف بأهمية المستويات المتوسطة للصراع، وتعتبرها مرغوبة لما لها من آثار عاطفية. فقد ثبت أن دوافع إثبات المقدرة وإشباع حب الاستطلاع قد تؤدي ببعض الأفراد إلى أن يخضعوا أنفسهم إلى مواقف مثيرة للصراع. كما أن الصراع قد يبعد الملل من حياة أشخاص آخرين ويجعلهم يشعرون بشيء من التجديد.

وإذا كان الصراع الناتج عن السلطة يمثل جانباً هاماً من تأثيرها النفسي على العاملين، فان التفاعل بين الأفراد والجماعات يعتبر جانباً آخر له أهميته. والسلطة عنصر ضمني في أي تفاعل بين فردين أو جماعتين، لأن التفاعل يعني محاولة التأثير، ومن يملك السلطة الأكبر يملك القدرة على التأثير بدرجة أكبر، ولكنه لا يعني استسلام صاحب السلطة الأقل لصاحب السلطة الأكبر استسلاماً مطلقاً.

وعندما تتركز السلطة في أيدي الأقلية داخل مؤسسة معينة، فإن هذا يعني حرمان الأغلبية من الاسهام في صنع القرار، وحرمانهم أيضاً من ممارسة القدرة على الابداع والمبادأة. وهذا الحرمان بكل أنواعه، يؤدي إلى القلق وفقدان الشعور وعدم الولاء. ومن هنا، تكون أهمية فهم الادارة العليا لطبيعة السلطة، والكيفية المناسبة لاستخدامها بما يتفق مع مصالح مؤسستها.

ولعل أهمية السلطة، كمتغير من متغيرات الادارة العليا، ترتبط بالأدوار والمكانة الاجتماعية والزعامة. وهي متغيرات لها أهميتها بالنسبة للمصدر داخل إطار الدراسات النظرية للاقناع. على أن يكون المستقبل مدركاً لهذه المتغيرات ولمدى تأثيرها على مصالحه الخاصة. ولا شك، أن إدراك هذه المتغيرات بين جماعات العاملين، كطرف مستقل، في ديناميات الاقناع التأسيسي، يعتبر حقيقة مسلّم بها، لأنهم يعملون داخل إطار اجتماعي منظم، وكل الاجراءات والقواعد التنظيمية مفهومة من الجميع ومطبقة على الجميع. وهذا ما يعطي السلطة والمتغيرات المرتبطة بها فعالية أكبر.

فإذا أضفنا إلى ذلك التأثير النفسي للسلطة عندما يرتبط بها الصراع أو عندما تكون متضمنة في التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، فإنها تكتسب بذلك مزيداً من الفعالية. وهذا التأثير النفسي يوضح بجلاء مدى إسهام السلطة، كأحد متغيرات الادارة العليا، في صنع الإطار النفسي لديناميات الاقناع التأسيسي بينها وبين الجماعات المقابلة لها، سواء داخل بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، على الرغم من أننا لم نتناول تطبيقات السلطة في البيئة الاجتماعية، إلا أنه من الأمور المسلّم بها، أن من يملك السلطة في مؤسسة لها مكانتها في بيئة اجتماعية معينة لا يتخلى عنها في مواجهة ما يتعرض له من ضغوط تفرضها عليه المتغيرات المستمرة في هذه البيئة الاجتماعية.

٥ ـ رقابة الادارة العليا:

يمكن تعريف الرقابة بأنها تحقيق سلوك مرغوب بتطبيق إجراءات وقواعد تنظيمية. والرقابة لها أهميتها البالغة في كل مؤسسة معاصرة، بحيث يمكن القول بأن تنظيمها الاداري يقوم أساساً على صنع القرارات التي تحكم التخطيط ورقابة السلوك[٢١].

وهذه الاجراءات والقواعد التنظيمية التي تقوم عليها الرقابة تمكن كل مؤسسة من أن تمارس أنشطتها وتحقق وظائفها بفعالية. وإذا كان التنسيق يحدث بطريقة غير رسمية في الجماعات الصغيرة التي يقوم التفاعل بين أفرادها وجهاً لوجه، فإن الرقابة باجراءاتها وقواعدها التنظيمية تكون هامة وضرورية لتحقيق التنسيق في المؤسسات نظراً لكبرها وتعدد الجماعات التي تقوم عليها وتباعد المسافات بين الأفراد والجماعات وحدوث التفاعل بينها بطريقة غير مباشرة.

كما أن هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية التي تقوم عليها الرقابة، تساعد كل مؤسسة على أن تقيد سلوك العاملين فيها. فلقد تبين أن جزءاً صغيراً من سلوك العاملين يكون مناسباً لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما معظم

(21) Kast, F. & Rosenzweig, J. Organization and Management: A System Approach. N.Y.: McGraw-Hill. 2ed edition, 1974. p. 355.

أنماط سلوكهم يمكن أن يعوق مؤسستهم عن أداء وظيفتها إذا سمح لهم بها. وتأتي الرقابة باجراءاتها وقواعدها التنظيمية لكي تستخدم كوسائل لمنع هذه الأنماط السلوكية الضارة.

ويضاف إلى ذلك ما تسهم به الرقابة باجراءاتها وقواعدها التنظيمية في مواجهة المشكلات الصعبة. ذلك، لأن الجوانب الروتينية من كل مشكلة صعبة يمكن أن تعالج تلقائياً من خلال تطبيق هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية. ثم بمرور الوقت ومع الفعالية المتزايدة يمكن أن تواجه الجوانب الأكثر صعوبة من المشكلة.

ثم إن الرقابة باجراءاتها وقواعدها التنظيمية تمنع المحسوبية والتحيز والتميز، وغيرها من المظاهر المبنية على أسس غير لائقة، لأن هذه الاجراءات والقواعد تحدد لكل فرد مكانه في مواجهة المتطلبات التنظيمية للعمل، وتمكنه من أن ينظم نشاطه بالكيفية التي يستفيد منها، ويفيد مؤسسته. إلى جانب أن هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية تحمي الوحدات الفرعية وتحفظ لها ذاتيتها.

وأخيراً، تعتبر الرقابة باجراءاتها وقواعدها التنظيمية ذات قيمة عالية في تثبيت المواقف وحماية أنواع الممارسات والمساومات والاتفاقات ذات الفائدة لمصالح المؤسسة. وتتصف هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية بالمرونة، فلو كانت ثابتة لأدت إلى المشكلات والأزمات. أن تغيّر المواقف التي تواجهها هذه الاجراءات والقواعد التنظيمية يتطلب أن تتغير هي أيضاً، ولكن هذا يحدث بطريقة تتناسب مع متطلبات ما تواجهه من تغيرات. ومع ذلك، فهناك مؤسسات لا تعطى لهذه الحقيقة ما تستحقه من اهتمام.

وقد أشار بيرو C. Perrow في دراسته إلى واقع الرقابة في المؤسسات المعاصرة، بقوله: أنها تحمي وتقيد وتنسق وتعرقل، وتنشط الجهود وتحد منها، وتحافظ على الاستقرار وتؤخر التغير، وتشجع على التنوع وتقلل منه. إنها تشكل ذاكرة كل مؤسسة وتوفر وسائل تطورها[٢٢]. ولا شك أن هذا التناقض ليس قائماً

(22) Perrow, C. Complex Organizations: A Critical Essay. Glenview, Illinois: Scott & Foresman Co., 1972. p. 32.

داخل المؤسسة الواحدة فحسب، ولكنه يتحقق بين المؤسسات، حيث أن هناك مؤسسات تفهم الرقابة وتحسن استخدامها، ومؤسسات أخرى على العكس من ذلك، فتتحقق ايجابيات الرقابة في الحالة الأولى، وتتحقق سلبياتها في الحالة الثانية. وقد تتحقق سلبيات الرقابة في الحالة الأولى إذا لم تتوفر لها المرونة الكافية في مواجهة التغيرات والتحديات التي تواجه مؤسسة معينة.

وترتبط الرقابة بالسلطة، وتسير معها صعوداً وهبوطاً. فالتسلسل الرئاسي الرسمي للسلطة يقيم نوعاً من التنسيق بين الأفراد والعمليات الفنية والعناصر البنائية. ومن يعلو في السلطة يملك الحق في التخطيط لأنشطة من يقل عنه في السلطة، أو ما يسمون بالتابعين أو المرؤوسين. إنه يملك أن يصدر إليهم الأمر بالعمل، ويضع الاجراءات والقواعد التنظيمية للرقابة عليهم. وهذا الوضع قد يؤدي إلى الصراع.

فقد يحدث الصراع عندما يرى المرؤوسون أن رئيسهم يحاول أن يمارس الرقابة على انشطة يعتبرونها خارج نطاق سلطته الشرعية أو خارج نطاق المنطقة المقبولة للرقابة. وعندما يحاول المرؤوسون أن يقاوموا مثل هذه المحاولات، فإن الصراع بينهم وبين رئيسهم يصبح أمراً واقعياً.

وقد يحدث الصراع أيضاً عندما لا يحاول الرؤساء في المؤسسات الكبيرة أن يتعرفوا بأنفسهم على اتجاهات المرؤوسين. وهنا قد يجد المرؤوسون أن أهدافهم وطموحاتهم لا تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرارات. وإذا لم تحاول هذه المؤسسات أن تسهل على العاملين تحقيق أهدافهم، فإن العاملين قد يبحثون عن ذاتهم من أجل تحقيق حاجاتهم.

ففي دراسة قام بها لويس بوندي L. Pondy تبين منها أن تطبيق الرقابة بكل قواعدها واجراءاتها التنظيمية يقلل من حرية المرؤوسين ويضيق عليهم، ويضعف من مراكزهم، ويجعل من الصعب التنبؤ بسلوكهم. وهذا ما يحدث في المؤسسات المعاصرة، وخاصة الكبيرة منها. ولذلك، قد يرى المرؤوسون أنفسهم مهددين من رؤسائهم أو في صراع معهم بسبب محاولاتهم التقليل من استقلالهم.

ويضيف الباحث هنا قوله، بأن مقاومة العاملين لرقابة رؤسائهم ليست شيئاً مرغوباً، لأنها تؤدي إلى مزيد من الاجراءات والقواعد التنظيمية لدعم الرقابة. وهذا يقلل الصراع المباشر وجهاً لوجه، وإن كان لا يعني إنهاء الصراع، كما أنه يؤدي إلى صلابة السلوك الذي يمارسه العاملون، وصلابة السلوك قد تؤدي إلى ثبات بيئة العمل، ولكنها قد تكون سبباً للصراع الخفي في الوقت الذي يكون فيه التكيف مطلوباً[٢٣].

وبذلك، يتبين أن الرقابة، كأحد متغيرات الادارة العليا، يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تشكيل الاتجاهات النفسية عند العاملين نحو الادارة العليا ومن يمثلها، ونحو بيئة العمل، ونحو ديناميات الاقناع التأسيسي التي تستهدف التأثير عليهم. وهذا يعني طبقاً للأسس النظرية للاقناع أن هذه الرقابة تشكل الاتجاهات النفسية للمستقبل تجاه المرسل والرسالة والاطار الموقفي الذي يجمع ما بين المرسل والمستقبل، ومنه يستمد المستقبل تفسيره لمضمون الرسالة الموجهة إليه.

فإذا أضفنا إلى ذلك، اقتران الرقابة بالسلطة وما يتبعها من أدوار ومراكز اجتماعية، لعرفنا الكيفية التي يتشكل بها إدراك العاملين، وبالتالي اتجاهاتهم النفسية داخل بيئة العمل. ولا شك، أن هذه الحقيقة تلقي بمسؤوليات كبيرة على الإدارة العليا ومن يمثلها خلال ما تقوم به من اقناع تأسيسي إذا أرادت أن يكون لها تأثيرها، وإذا أرادت أن يحقق الإقناع التأسيسي نتائجه المستهدفة.

وإذا كان ظاهر القول يدعو إلى الاعتقاد بأن هناك خمسة متغيرات أساسية تتصل بالإدارة العليا، فإن مضمونها وتأثيراتها النفسية، تؤكد على أننا في مواجهة هذه المتغيرات الخمسة أمام خمس مجموعات كاملة من المتغيرات النفسية، لأن لكل منها مكوناته من المتغيرات المتفرعة عنه والتي تسهم في صنع أبعاده النفسية.

ولا شك، أن لكل هذه المتغيرات الخاصة بالادارة العليا تأثيرها النفسي

(23) Pondy, L. «Organizational Conflict: Concepts and Models.» Administrative Science Quarterly, vol. 12, 1976. pp. 296-320.

على الادارة العليا ذاتها وعلى قدرتها على إحداث التأثير المستهدف من ديناميات الإقناع التأسيسي. كما أن لها تأثيرها على الرسائل التي تستخدمها الادارة العليا ومن يمثلها، وعلى الإطار الموقفي الذي تحدث داخله كل دينامية للإقناع التأسيسي، وذلك من خلال تأثيرها على إدراك الجماعات المقابلة للإدارة العليا والمستهدفة من ديناميات الإقناع التأسيسي، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. وخلاصة هذه التأثيرات جميعها هي التي تسهم بالمشاركة مع التأثيرات النفسية لمتغيرات الجماعات المقابلة للإدارة العليا، في صنع الإطار النفسي الضاغط على ديناميات الإقناع النفسي داخل كل مؤسسة وخارجها.

المبحث الثاني
المتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات

الجماعات المقابلة للادارة العليا، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، هي الطرف الآخر في ديناميات الإقناع التأسيسي. ولقد خضعت جماعات العمل لدراسات علمية كثيرة من تخصصات علمية متعددة. وهذه الدراسات العلمية، وإن اختلفت أهدافها، إلا أن نتائجها يمكن أن تخدم أغراض الإقناع التأسيسي، خاصة ما يتصل منها بدراسات الاتصال الاداري وعلم النفس الاداري وعلم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وعلم الادارة والتنظيم الاداري، وما شابه ذلك.

أما الجماعات التي تقوم عليها البيئة الاجتماعية، فإنها لم تلقَ اهتماماً متخصصاً كذلك الذي لاقته جماعات العمل. وقد يرجع ذلك إلى ما تمثله الأوضاع الداخلية للمؤسسات المعاصرة من أهمية بالغة في نظر الباحثين، على أساس أن سلامة البنيان من الداخل تؤدي إلى سلامة العلاقات الخارجية مع البيئة الاجتماعية، ثم إن سلامة البنيان الداخلي يعطي لكل مؤسسة قدرات أكبر على التوافق مع نفسها ومع بيئة العمل داخلها ومع البيئة الاجتماعية المحيطة بها.

ولئن كانت بعض التخصصات العلمية التي ذكرناها اهتمت بالبيئة الاجتماعية وجماعاتها، وخاصة ما يتصل منها بعلم النفس الاجتماعي وعلم

الاجتماع وعلم الادارة، إلا أن هذا الاهتمام لم يكن متناسباً في حجمه ونوعه مع أهمية البيئة الاجتماعية، كأحد الإطارات الموقفية المحيطة بكل مؤسسة وبكل ديناميات الإقناع التي تمارسها مع الجماعات الموجودة في البيئة الاجتماعية.

ومع ذلك، فإن هناك مجالاً مشتركاً يجمع بين الجماعات الإنسانية في شتى البيئات التي تنتمي إليها، فأسسها الاجتماعية والنفسية واحدة وديناميتها واحدة لأن طبيعتها الإنسانية واحدة. وهذا المجال المشترك هو الذي يسمح هنا بتناول جماعات العمل وجماعات البيئة الاجتماعية تناولاً واحداً. غير أن لكل بيئة ظروفها ونوعية تأثيرها، مما يجعل الاختلاف بين الجماعات الإنسانية في بعض جوانبها، خاصة ما يتصل بالعناصر المتفاعلة في ديناميتها، أمراً واقعياً معترفاً به. وهذه الحقيقة تدفعنا إلى القول، بأنه إذا كان هناك ما يؤيد تناولنا للجماعات في بيئة العمل والبيئة الاتماعية تناولاً واحداً، فإنه ينبغي أن نضع في اعتبارنا هذه الحقيقة الأخيرة، بالقدر الذي لا يسمح باغفال أحد المتغيرات المؤثرة.

ويقصد بالمتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات المقابلة للإدارة العليا، على أساس أنها تمثل المستقبل في كل ديناميات الإقناع التأسيسي بينهما، تلك العوامل النفسية والاجتماعية التي تدفعها إلى الاهتمام برسالة معينة أو رفضها، وهي التي تشكل علاقتها بالادارة العليا ورسائلها والوسائل التي تستخدمها. وهذه العوامل هي نتاج الاحتكاك بين الثوابت المحددة لسلوك هذه الجماعات بالعناصر المشكلة للأطر الموقفية التي تتواجد فيها مع الادارة العليا، وينتج عنها تأثيرات نفسية تتفاعل مع التأثيرات النفسية لمتغيرات الادارة العليا، لتشكل معاً الإطار النفسي لكل ديناميات الإقناع التأسيسي.

وينبغي أن نعيد التأكيد هنا على ما أشرنا إليه من وجود متغيرات يصعب دراستها بالنسبة للمصدر والمستقبل، وهي مشتركة بينهما، كمهارات الاتصال ومستوى المعرفة والقدرة على فهم الإطار الموقفي. ومن ثم، فإن تناولنا للمتغيرات العامة، وهي مستمدة أساساً من تأثيرات المؤسسات المعاصرة كأطر اجتماعية تحكم العديد من الأطر الموقفية داخلها وحولها. وهذه المتغيرات العامة هي: الدوافع والقدرة على السيطرة على بيئة العمل والنظام الاجتماعي للجماعات

ودرجة الوضوح المعرفي والمناخ النفسي بين الجماعات. وسوف نتناول كلاً منها بما يوضح مضمونه وأبعاده.

١ - دوافع الأفراد:

الفرد أهم عنصر في بناء المؤسسات المعاصرة. إنه يمثّل جوهر هذا البناء وقاعدته. فالمؤسسات ليست إلا أفراداً يتصلون معاً طبقاً لتنظيم معين لتحقيق هدف معين. وإذا نظرنا إلى كل مؤسسة على أنها تقوم على بيئتين بشريتين متداخلتين ومتفاعلتين، هما بيئة العمل والبيئة الاجتماعية، لأمكن القول بأن الفرد هو الوحدة الأولى في هذا البناء البشري الذي تقوم عليه كل مؤسسة معاصرة.

غير أن الفرد ظاهرة معقدة وسلوكه معقد كذلك. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد يختلفون عن بعضهم، كما أن سلوك كل منهم يتأثر بسلوك الآخر، وهذا ما يكسب السلوك طبيعته الاجتماعية والنفسية. ولقد أكد بيرلسون B. Berelson واستاينر G. Steiner على هذه الحقيقة في دراستهما، عندما أشارا إلى أن السلوك الإنساني مختلف اختلافاً واسعاً ومعقد تعقيداً بالغاً وغامض في دوافعه غموضاً كبيراً، لدرجة أنه من الصعب أن نجد تفسيراً لسلوك الناس وأفكارهم ومشاعرهم أو نتنبأ بها[٢٤].

ويؤكد الباحثون في العلوم السلوكية على أن كل ما توصلوا إليه من نتائج لا تمثل إلا خدشاً على السطح فيما يتعلق بمحاولاتهم الكشف عن السلوك الإنساني وفهمه. ومع ذلك، نستطيع القول بأن هذه النتائج، رغم قلتها وعدم تكاملها إلا أنها كافية لشرح الموضوعات التي تتصل بالشخصية والدوافع والحاجات والأهداف[٢٥].

وبادىء ذي بدء، يمكن القول بأن العلاقة بين الدوافع والسلوك علاقة وثيقة. إنها أشبه بالعلاقة بين السبب والنتيجة. فالناس يسلكون سلوكاً معيناً

---

(24) Berelson, B. & Steiner, G. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. New York: Jovanovich Co., 1964. p. 3.

(25) Sanford, A. & Others. Communication Behavior In Organizations. Columbus, Ohio: Merrill Pub., 1976. p. 77.

نتيجة لوجود دافع معين غالباً، فهم لا يسلكون لمجرد السلوك أو أنهم يسلكون عشوائياً أو بالصدفة. فهناك غالباً أسباب معينة لأنماط السلوك التي يسلكونها. إنهم يسلكون بطريقة معينة في وقت معين لأن هناك دافعاً معيناً إلى ذلك. ومع ذلك، لا يمكن القول بأن الدافع والسلوك اصطلاحان مترادفان. فالدافع ليس هو وحدة المحدد للسلوك، وإن كان يعتبر أهم المحددات للسلوك الإنساني. ثم إن السلوك يتأثر بمحددات كثيرة بيولوجية واجتماعية وثقافية وموقفية. وإذا كان في الإمكان تقسيم السلوك الإنساني إلى سلوك اختياري وسلوك غير اختياري، فإن السلوك الاختياري هو الذي لا بد أن يكون له دافع.

ويعرف الدافع بأنه حالة إثارة يشعر بها الفرد داخلياً وتدفعه إلى أن يظهر سلوكاً معيناً نحو هدف معين. وهذه الحالة تحدث لأن الناس لهم حاجاتهم التي يبحثون عن إشباعها. فالدافع يتسبب في السلوك ويوجهه من أجل إشباع حاجة معينة. وطالما أننا جميعاً نملك حاجات نريد إشباعها، فإن هذه الحاجات تدفعنا إلى التفاعل مع الآخرين. ويكون الدافع هنا أيضاً مسبباً للاتصال بين الأفراد والجماعات.

ومع ذلك، لا يمكن القول بأن الدافع هو الحاجة. فالاصطلاحان هنا ليسا مترادفين. ومن ثم، فإن العلاقة بين الحاجة والدافع، وبين الدافع والسلوك تحتاج إلى شيء من التوضيح، قبل أن نتناول تأثير الدوافع كأحد المتغيرات الأساسية التي تحكم سلوك الجماعات الإنسانية، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية.

ويمكن تعريف الحاجات بأنها طاقات كامنة في الإنسان تدفعه إلى أن يسلك سلوكاً معيناً داخل البيئة التي ينتمي إليها. ويمكن تقسيمها إلى تقسيمين رئيسين: أولهما، يعرف بالحاجات الفسيولوجية أو الأولية أو الفطرية. وهي حاجات طبيعية في الإنسان، ويشترك فيها مع الكائنات الحية الأخرى، مثل الجوع والعطش والجنس وحب الاستطلاع. ويمكن تسميتها بحاجات الأمن، لأنها تحمي الإنسان من الجوع والتهديد والحرمان.

وثانيهما، يعرف بالحاجات النفسية والاجتماعية أو الثانوية. وهي حاجات

مكتسبة من البيئة التي ينتمي إليهـا الإنسـان، ولبعضهـا صلة بـالحـاجـات الفسيولوجية. وتتفاوت درجات وجودها من فرد إلى آخر، لأنها شديدة التأثر بالخبرة التي يمر بها الفرد. وهي تمارس تأثيرها على كل فرد بطريقة غير واعية داخل الجماعة التي ينتمي إليها. وتنقسم هذه الحاجات إلى نوعين: أحدهما يضم حاجات الذات Ego Needs مثل الحاجة إلى الإعتداد بالنفس، والحاجة إلى الثقة بالنفس، والحاجة إلى الاستقلال، والحاجة إلى المقدرة، والحاجة إلى المعرفة، والحاجة إلى المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى الاعتراف والتقدير، والحاجة إلى الإنتماء، والحاجة إلى احترام الآخرين. أما النوع الآخر، فهو يضم حاجات تأكيد الذات، مثل الحاجة إلى استغلال الطاقات الكامنة في النفس، والحاجة إلى التطور المستمر، والحاجة إلى الخلق والابتكار.

وتنتظم هذه الحاجات جميعها على شكل تدرّج هرمي داخل نفس الإنسان. وكلما أشبع حاجة منها، أعلنت التي تليها عن نفسها وألحت طالبة الإشباع. غير أنه من الملاحظ أن للبيئة التي ينتمي إليها الإنسان تأثيراً لا ينكر على الكيفية التي تتدرج بها هذه الحاجات داخل النفس. ففي دراسة على عينات من العاملين في مختلف المستويات داخل المؤسسات الصناعية الانجليزية، تبين أن حاجات الذات وحاجات تأكيد الذات تتفوق في أهميتها على الحاجات الفسيولوجية، حيث تصدرت الحاجات النفسية والاجتماعية رغبات العاملين وتأخرت الحاجات الفسيولوجية إلى منتصف التسلسل الهرمي تقريباً. ولم تختلف هذه النتيجة في مواجهة المستويات الادارية عنها في مواجهة المستويات الدنيا[٢٦].

وتمثل الحاجات جميعها الجانب الذاتي الداخلي لدوافع الفرد، بينما تمثل الحوافز الجانب الموضوعي الخارجي. ويتكامل الجانبان معاً لصنع دوافع الإنسان وراء أنماط السلوك التي يتبعها. فالشعور بالجوع حاجة والطعام حافز لإشباع هذه الحاجة، ويأتي السلوك ليجمع ما بين الحاجة والحافز في محاولة لإشباع الحاجة وهذا يعني أن الحاجة والحافز ينبغي أن يتواجدا في لحظة معينة لكي يمثلا

(26) Maier. N. Psychology of Industry. Boston: Mifflin Co., 3rd edition, 1965. PP 472 - 475

دافعاً للسلوك. والحاجات وحدها لا تدفع إلى السلوك الهادف، وإنما تدفع إلى سلوك غير هادف وغير مستقر، وهو ما يترجم بالشعور بالقلق والتوتر. ثم إن قوة الحاجة وقوة الحافز قد لا تكونان متساويتين في لحظة معينة، فتقل قوة الدافع في سلوك معين.

وبذلك، يكون سلوك الفرد داخل البيئة مدفوعاً بإشباع حاجات معينة تمثل مصالحه الأساسية في مواجهة هذه المؤسسة أو تلك. غير أن انتماء الفرد إلى بيئة معينة يعني أنه يعتمد على غيره في إشباع حاجاته. ومن هنا، فإن صفة الاعتماد المتبادل من أهم الصفات التي يقوم عليها المجتمع الإنساني، هذا من ناحية. وانتماء الفرد إلى بيئة معينة يعني أيضاً أن البيئة هي التي تقدم له حوافز تشبع حاجاته، وهذا من ناحية ثانية. ثم إن انتماء الفرد إلى بيئة معينة كذلك، يعني أنه يمارس اتصالاً مقنعاً في مواجهة الأفراد الآخرين. وهنا يكون الصراع حتمياً بين الأفراد من جانب، وبينهم وبين المؤسسة أو المؤسسات التي يرتبطون بها، والتي تمثل طرفاً مقابلاً له مصالحه أيضاً، من جانب آخر، لاختلاف نظرة كل فرد وكل طرف إلى مصالحه مع نظرة الآخرين إليها[٢٧].

فإذا أضفنا إلى ذلك، أن المؤسسة كطرف مقابل للفرد ولكل مصالحه، هي الطرف الأقوى الذي يضع الظروف المناسبة لتغليب مصالحه على مصالح الفرد، لأمكن تصور مدى ما تسمح به البيئة، سواء في ذلك بيئة العمل أو البيئة الاجتماعية، من إشباع لحاجات الفرد، وما يتبع ذلك من إحساس بالعجز والإحباط أمام ظروف ضاغطة تفوق قدراته على التكيّف والتوافق.

ولئن كانت هذه الحقيقة تمثل قاسماً مشتركاً بين الفرد في بيئة العمل والفرد في البيئة الاجتماعية، إلا أنها أكثر وضوحاً في بيئة العمل، لكثرة نتائج الدراسات التي أكدت عليها. ففي إحدى هذه الدراسات التي استشهد بها الباحثان جورج ويلاند G. Wieland وروبرت الريخ R. Ullrich تبيّن أن المؤسسات المعاصرة لها صفات معينة، تبدو كمحددات لسلوك العاملين. ولكي تثبت هذه النتيجة

(27) Leavitt, H. Manageiial Psycholegy. Chicag & London: The University of Chicago Press, 4th edition, 1978. pp. 173-174.

افترضت هذه الدراسة أن الأفراد يكونون معرضين للتغير في اتجاهات يمكن التنبؤ بها كلما نضجوا. فعندما ينضج الطفل بمرور الزمن تبدو عليه استعدادات نحو إثبات الذات والمقدرة وقوة التحمل والاستقلال وبروز الاهتمامات والمصالح الخاصة، وهي استعدادات لم تكن موجودة عنده وهو طفل. وعندما ينتمي الفرد الناضج بكل استعداداته إلى مؤسسة معينة للعمل بها، يجد نفسه في بيئة عمل تفرض عليه استخدام قدرات ضئيلة ومحدودة، وممارسة عمل يتسم بالتكرار، والارتباط بالتبعية للادارة العليا، والحد من سلوكه بالكيفية التي تتلاءم مع قواعد محددة تحديداً سابقاً. وبصفة عامة، يمكن القول، أن الفرد يجد نفسه في بيئة عمل عاجزة عن استخدام استعداداته كفرد ناضج.

وتكون النتيجة أن يشعر الفرد بالإحباط والقلق. ولكي يخفف الفرد من هذه المشاعر يلجأ إلى ثلاثة أساليب، أولها، البحث عن التقدم. وثانيها، ترك العمل أو الاعتزال. وثالثها، الانشغال بأنماط سلوك دفاعي أو هروبي. ويجد الكثيرون أن الهروب مما يعانونه من إحباط وقلق بالبحث عن التقدم يصطدم بأنظمة واجراءات وقواعد تقوم عليها المؤسسات المعاصرة بطريقة عقلانية جامدة، بحيث يصبح هذا الأسلوب نوعاً من الأحلام الفارغة، ثم إن ترك العمل الحالي أو اعتزاله قد لا يؤدي إلى عمل أفضل، بالاضافة الى إن الإعتزال يكون مكلفاً لأن العامل سوف يخسر حقوقه في المعاش، مما يضعف احتمالات الاعتزال، ولا يبقى أمام العامل إلا الأسلوب الثالث، وهو الانشغال في سلوك دفاعي أو هروبي. وهو يعني أن الإنسان ليس دائماً قادراً على أن يواجه الضغوط والتهديدات النفسية التي تواجهه في حياته. ويأتي السلوك الهروبي لكي يخفف من معاناته النفسية كالاعتراض أو عدم التفكير فيما يعانيه أو التقليل من أهميته أو تنفيس غضبه في مرؤوسيه بالصراخ وثورات الغضب أو الإبطاء في العمل أو الثرثرة أثناء العمل[٢٨].

ورغم أن هذه الأنماط السلوكية الهروبية طبيعية في الإنسان، إلا أن

---

(28) Wieland, G. & Ullrich, R. Organizations: Behavior, Design and Change. Homewood, Illinois: Irwin, 1976. pp. 136-138.

ممارستها خلال العمل تعتبر من السلبيات المؤثرة في نظر الإدارة العليا. وتحاول الإدارة العليا مقابلتها بمزيد من الاجراءات والقواعد التنظيمية التي تزيد المشكلات الناتجة عن هذه السلبيات بدلاً من أن تعالجها، بحيث يمكن القول بأن هذه السلبيات تدعم نفسها بنفسها. وتكون النتيجة مزيداً من الاتجاهات النفسية السلبية نحو الادارة العليا والمؤسسة التي تقودها وتوجهها.

٢ ـ القدرة على السيطرة على بيئة العمل:

يعتبر هذا المتغير وجهاً من أوجه الدوافع. ذلك لأن الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل يشبع حاجات كثيرة تدخل في تحقيق الذات وتأكيد الذات إلى جانب ما يتصل بإشباع حاجات فطرية، والعكس صحيح إذا لم يتوفر هذا الاحساس. ولذلك، اعتبر هذا المتغير من المتغيرات الأساسية التي تحكم سلوك الجماعات داخل بيئة العمل، لأنه يحكم العديد من دوافعها وراء انتمائها إليها.

ولقد اكتشف الباحثون في علم النفس أن هذا المتغير طبيعي في الإنسان، بل إنه لا يقتصر على الإنسان وحده، وإنما يمتد أيضاً إلى الحيوان. ففي دراسات نفسية كثيرة، منها تلك التي قام بها بيرلاين D. Berlyne على سبيل المثال، تبين أن هناك اتجاهاً في الحيوان والأطفال نحو اكتشاف البيئة الخارجية والسيطرة عليها، وإن هذا الاتجاه يسلكه الحيوان والأطفال لأنه مُرضٍ في حد ذاته، أو لأنه يحقق متعة حقيقية[٢٩].

وفي دراسة أخرى قام بها روبرت هوايت R. White تبين منها أن هناك مصدراً بيولوجياً للطاقة في جميع الأفراد، يمكنهم من التأثير على بيئتهم الخارجية والسيطرة عليها. وأطلق على هذا المصدر البيولوجي اصطلاح الإحساس بالقدرة A Feeling of Efficacy. وهذا الإحساس يحقق لكل فرد الشعور بالرضى، ولا يحقق مغزاه إلا إذا تطور بتطور الفرد ذاته. وفي تفسير آخر لهذا

(29) Berlyne. D. «Novelty and Curiosity As Determinants of Exploratory Behavior.» The British Journal of Psychology. vol. 41. 1950. pp. 68-80

الإحساس بالقدرة، يقول الباحث أن هذا الإحساس يحيط بالمشاعر الذاتية التي يمتلكها الفرد نحو قدراته الخاصة. إنه يعكس ثقته في قدرته خلال تفاعله مع عناصر البيئة الخارجية من حوله، بما فيها بيئة العمل(٣٠).

وبذلك، يمكن القول أن القدرة على السيطرة على بيئة العمل، كأحد المتغيرات الخاصة بالأفراد والجماعات هنا، تعني الإحساس بهذه القدرة أو الإحساس بالثقة في هذه القدرة. وهو إحساس له أصول وجذور بيولوجية عند كل فرد، ويولد عنده اتجاهاً نحو اكتشاف البيئة المحيطة به والسيطرة عليها. وهذا الإحساس له دور في تشكيل حياة كل فرد من خلال احتكاكه وتفاعله مع الآخرين الموجودين في نفس البيئة، ومن خلال تفاعله مع العناصر الأخرى الموجودة في البيئة. ولا شك أن ردود الفعل التي يتلقاها الفرد من بيئته يمكن أن تزيد هذا الإحساس، فيستمر في محاولاته للسيطرة عليها، وقد يحدث العكس(٣١).

ولقد أجريت العديد من التجارب العلمية لدراسة هذا الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل في عدد من الشركات الصناعية. وانتهت هذه التجارب إلى نتائج هامة وذات مغزى بالنسبة لهذا الإحساس كمتغير من المتغيرات الأساسية الخاصة بالأفراد والجماعات(٣٢). فقد تبين أن الأفراد الذين يعملون في بيئات عمل ناجحة أكثر إحساساً بالقدرة على السيطرة على بيئاتهم من أولئك الذين يعملون في بيئات عمل أقل نجاحاً. وعلى الرغم من أن هذا الإحساس مشترك بين جميع الأفراد إلا أن درجة إشباعه تختلف من فرد إلى آخر.

وهناك ثلاثة تفسيرات تبرر تزايد الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل في البيئات الناجحة بأكثر منها في البيئات الأقل نجاحاً. أولها، يقوم على

(30) White, R. «Ego and Reality In Psychoanalytic Theory.» Psychological Issues, Vol. 3, 1963. pp. 33-39.
(31) White, R. «Competence and The Growth of Personality.» Science and Psychoanalysis, Vol. 11, 1967. pp. 42-58.
(32) Lorsh, J. & Morse, J. Organizations and Their Members; A Costingency Approach. N.Y.: Harper & Row, 1974. pp. 37-59.

احتمال بأن البيئات الناجحة تختار العاملين فيها من بين الأفراد الذين يملكون درجات عالية من هذا الإحساس أو أن هؤلاء الأفراد تجذبهم البيئات الناجحة فيعملون بها، وثانيها، يقوم على احتمال بأن ردود الفعل في البيئات الناجحة تدعم هذا الإحساس عند العاملين فيها. وإذا كانت أنماط النشاط الذهني عند كل فرد، كالتوقعات والمشاعر، تصاغ ويعاد صياغتها بما يتلقاه الإدراك من معلومات وردود أفعال، فإن هذا الإحساس تدعمه بالفعل المعلومات وردود الأفعال القادمة إلى الأفراد من بيئاتهم الناجحة. وثالثها، يقوم على احتمال بأن الأفراد يختلفون في شخصياتهم. وبالتالي، يكون الأفراد الأكثر إحساساً بالقدرة على السيطرة على بيئاتهم من ذوي الشخصيات التي تمتلك استعدادات ملائمة بدرجة أكبر مع طبيعة بيئاتهم.

ولقد تعرضت هذه التفسيرات واحتمالاتها للتجارب العلمية. وتبين من النتائج، أن التفسير الثاني الذي يقوم على احتمال ردود الفعل هي التي تدعم الإحساس بهذه القدرة، هو التفسير المقبول. فلقد أيدته نسبة عالية من الأفراد الذين خضعوا للتجارب العلمية. وتؤكد هذه النتيجة على أن هذا الإحساس في مغزاه ليس إلا عملية مستمدة من ردود الفعل، والتي تؤدي إلى الاعتداد بالنفس.

كما تبين من النتائج، أن الأفراد العاملين في المستويات الادارية أكثر إحساساً بهذه القدرة من الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، وأنه كلما ارتفعنا مع المستويات الادارية، كلما ازداد هذا الإحساس. وإذا اعتبرنا أن هذا الإحساس وجه من أوجه الدوافع، لأنه يعكس الكثير من حاجات الذات وحاجات تأكيد الذات، فإن هذه النتائج تؤكد على أنه كلما ارتفعنا على سلم الهيكل التنظيمي لمؤسسة معينة، كلما زادت درجات الاشباع لهذه الحاجات النفسية والاجتماعية، وكلما هبطنا هذا السلم، كلما قلّت درجات الإشباع، وزادت درجات الحرمان، وهذا يعني، أن الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل، كأحد المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، يلعب دوراً هاماً في تشكيل الاتجاهات النفسية للأفراد والجماعات الذين ينتمون إلى بيئة عمل معينة.

وإذا ربطنا بين هذه النتائج وبين هذا الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل، كمتغير أساسي، من جهة أخرى، وجدنا أن هذه النتائج تعني أن التفاعل بين الأفراد والجماعات والأطر الموقفية المحيطة بهم في بيئة العمل والمبني على فهم عناصرها ووضوح هذه العناصر لتوفر المعلومات وكفايتها، هذا التفاعل تقل درجاته بين العاملين في المستويات الدنيا، وتتزايد كلما ارتفعنا إلى المستويات الإدارية العليا. وهذا يعني أن الطرفين المتقابلين في ديناميات الإقناع التأسيسي ليسا متساويين في قدرتهم على فهم الإطار الموقفي والتعامل معه. وهذا يمكن أن يقلل من فعالية هذه الديناميات ويضعف احتمالات تحقيقها للنتائج المستهدفة منها.

وبذلك، يتبين أن الإحساس بالقدرة على السيطرة على بيئة العمل يلعب دوره كمتغير أساسي، من زاويتين: إحداهما، تتصل باعتباره وجهاً من أوجه الدوافع لما يؤدي إليه إشباعه من إشباع لكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية المعنوية. وثانيتهما، تتصل باعتباره متغيراً مستقلاً قائماً بذاته بعد أن ثبت أن له جذوراً بيولوجية، وبالتالي، يمكن اعتباره أحد الحاجات البيولوجية الأساسية التي يشترك فيها الإنسان مع الكائنات الحية الأخرى. ومع ذلك، لا يمكن اعتباره جزءاً من الدوافع كمتغير أساسي، وإنما هو متغير قائم بذاته إذا اقترن ببيئة العمل، لما له من تأثيرات نفسية كثيرة ومتعددة لها انعكاساتها على سلوك الأفراد والجماعات داخلها.

٣ ـ النظام الاجتماعي للجماعات:

يمكن النظر إلى الجماعات هنا من زاويتين: إحداهما، تتصل باعتبارها وجهاً آخر لدوافع الأفراد، حيث تبين أن قيام الجماعات يرتبط ارتباطاً أساسياً باشباع بعض الحاجات الأساسية لأعضائها، وانهيارها يرتبط أيضاً ارتباطاً أساسياً بتوقفها عن اشباع هذه الحاجات. وثانيتهما، تتصل باعتبارها متغيراً مستقلاً، فعلى الرغم من أن البعض يرى أن سلوك الجماعات ليس إلا تعبيراً عن سلوك أعضائها، وأن وجود كل جماعة يرتبط أساساً بوجود أعضائها، إلا أنه تبين أن كل جماعة تعتبر كياناً اجتماعياً قائماً بذاته. وإذا كان الفرد هو الوحدة

الأولى في هذا الكيان، فإن العلاقة بينهما كعلاقة الجزء بالكل، حيث تنظم كل جماعة أعضاءها كأجزاء في كيانها التكامل. وهذا الكيان المتكامل ليس مشابهاً لأي جزء من أجزائه التي يضمها. إن له صفاتاً وأهدافاً متميزة، وله أبعاداً أكبر[٣٣].

ولقد استطاع ريفز E. Reaves في دراسة علمية له، أن يجمع أوجه الإختلاف والتشابه بين الفرد والجماعة استناداً إلى جوهر العلاقة العضوية بينهما. وتبين منها أن الجماعة لها شخصيتها، كما أن للفرد شخصيته، وأن أوجه الاختلاف والتشابه بينهما، تعتمد على اختلاف أو تشابه بين الصفات التي تميز كل شخصية منهما[٣٤]. وهذا يعني أنه إذا كان لكل جماعة كيانها المتميز وشخصيتها المستقلة، إلا أنه لا ينبغي أن نتجاهل وحدة العناصر الأساسية المكوِّنة لهذه الشخصية المتميزة والمستقلة.

ويتكوّن النظام الاجتماعي لكل جماعة من تركيبين أساسيين: أحدهما، يسمى بالتركيب البنائي، والآخر، يسمى بالتركيب النفسي. غير أن التركيبين لا يمثلان جانبين متمايزين للنظام الاجتماعي للجماعة. وإنما تعني العلاقة بينهما، إن التركيب النفسي داخل في إطار التركيب البنائي. فالتركيب النفسي يقوم على التفاعل بين أعضاء الجماعة. ويكون التركيب البنائي بمثابة الإطار الذي يحكم هذا التفاعل داخل حدود مادية ملموسة.

ويقوم التركيب البنائي للجماعة على إطارين متداخلين: أحدهما، يعرف بالإطار الخارجي، وهو الذي يفصل بين الجماعة ككل وبين البيئة المحيطة بها، أو هو الذي يفصل بين أعضاء الجماعة المنتمين اليها وبين الأشخاص الخارجين عليها وغير المنتمين إليها. أما الآخر، فهو الإطار الداخلي الذي يفصل بين الأعضاء الأكثر تأثيراً وبقية الأعضاء الآخرين، بمعنى أن هذا الإطار الداخلي

(33) Argyris, C. Integrating The Individual and The Organization. N.Y.: Wiley, 1964. pp. 119-160.

(34) Reaves, E. The Dynamics of Group Behavior. N.Y.: American Management Association, 1970. pp. 49-54.

يقسم الجماعة إلى طبقتين، أحداهما طبقة الأعضاء الأكثر تأثيراً. والأخرى طبقة الأعضاء العاديين.

غير أن هذين الاطارين وهميان ولا يمكن تحديدهما تحديداً قاطعاً في الواقع، إلا أنهما يصفان واقع التركيب البنائي للجماعة وصفاً نظرياً خلال حدوث دينامية لها في مواجهة موقف معين. ثم إن هذين الاطارين يصفان التركيب البنائي للجماعة البسيطة. أما في الجماعات المركبة والمعقدة، فإننا نجد الأطر الداخلية تتعدد، وإن كان الإطار الخارجي يبقى واحداً في جميع الحالات. ثم إن التقسيم الطبقي لأعضاء الجماعة كانعكاس لوجود إطار داخلي أو أكثر ليس جامداً، وإنما يتصف بالمرونة لامكانية انتقال الأعضاء من طبقة إلى أخرى بحسب طبيعة الموقف الذي يدعو إلى دينامية معينة لجماعة معينة، وبحسب القدرات المتفاوتة للأعضاء، والاهتمامات المختلفة لهم، وبحسب طبيعة الظروف الضاغطة على الجماعة وأعضائها بفعل البيئة التي يعيشون فيها أو بتأثير الجماعات الأخرى المنافسة أو المتصارعة أو المتعاونة معها.

ولقد لوحظ أن لكل جماعة قواعد تنظيمية تحكم تركيبها البنائي. وقد تكون هذه القواعد مكتوبة ومنصوص عليها، وقد تكون قواعد عرفية متعارف عليها. وهذه القواعد تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الثقافة الخاصة بكل جماعة، وهي ثقافة تميزها عن الجماعات الأخرى. ذلك، لأن هذه القواعد التنظيمية تنتمي إلى أنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة التي تتعارف عليها الجماعة وترتضيها.

وإذا كان التركيب البنائي للجماعة يضع حدوداً منظمة للعلاقات الاجتماعية بين أعضائها، فإن هذه الحدود ليست فاصلة بالدرجة التي يمكن بها أن ننظر إلى الجماعة على أنها أقسام أو أجزاء. وهذا القول ينطبق أيضاً على التركيب النفسي للجماعة. ذلك لأنه إذا كان التركيب النفسي ينصرف أساساً إلى النظر إلى الجماعة على أنها علاقات نفسية متعددة بتعدد أعضاء الجماعة، فإنها أيضاً علاقات نفسية متبادلة ومتداخلة ومتفاعلة بالدرجة التي تعطي للجماعة ككل كيانها المتكامل، كما تعطيها بعضاً من سماتها المميزة.

ولا شك في أن التفاعل بين التركيبين قائم ومستمر. فالتركيب البنائي

لجماعة ما قد يؤدي إلى علاقات نفسية متوازنة، فيكون التآلف نتيجة حتمية بكل ما يعنيه من ايجابية وفعالية للجماعة كلها، هذا من ناحية. وقد يؤدي التركيب البنائي إلى علاقات نفسية غير متوازنة، فيكون التمزق والانشقاق بكل ما يعنيه من سلبية وضعف للجماعة كلها أيضاً.

وكما أن لكل جماعة نظامها الاجتماعي، فإن لها أيضاً أهدافها المشتركة أو حاجاتها المشتركة التي تسعى إلى تحقيقها. ولكي نفهم جماعة ما ونستطيع أن نتنبأ بسلوكها في الظروف المختلفة، يكون من الضروري أن نتعرف على أهدافها المشتركة، أي على الحاجات المشتركة لها ككيان متكامل. وإذا كانت أهداف الجماعات في كل مجتمع ترتبط بالحاجات الأساسية لأعضائها، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذه الأهداف المشتركة للجماعة هي حاصل جمع الأهداف الخاصة لكل أعضائها. إنها تمثل الحدود المشتركة المقبولة من جميع الأعضاء والتي يشعر كل عضو من خلال تحقيقها، أنه أشبع قدراً من حاجاته الأساسية. وبهذا تفسر قوة الانتماء إلى جماعة معينة. وبهذا أيضاً يفسر تعدد الجماعات وانتماء الفرد إلى أكثر من جماعة.

وتتأثر الأهداف المشتركة للجماعة بالنظام الاجتماعي الذي تقوم عليه، سواء ما يتصل منه بالتركيب البنائي أو ما يتصل بالتركيب النفسي. كما تتأثر الأهداف المشتركة باتجاه الجماعة وإمكاناتها البشرية والمادية والفنية ومدى جدية أعضائها وعزمهم على تحقيق هذه الأهداف. وهذه الأهداف المشتركة هي التي تدفع الجماعات الإنسانية الى الدخول في علاقات متبادلة. وتكون هذه العلاقات المتبادلة ونوعيتها داخلة في حسبان أي جماعة منها وهي تخطط لأهدافها ولكيفية تحقيقها.

فقد تبين أن مدى التزام كل جماعة بأهدافها يدفعها إلى الاقتراب من جماعة أو جماعات معينة أو يدفعها إلى الابتعاد عنها. وبالتالي، يدفعها إلى أن تساعد الجماعات الأخرى أو تعوقها. وهذه الأنواع من العلاقات المتبادلة بين الجماعات تكون مصحوبة بمشاعر التعاون أو الغيرة أو الدعم المتبادل أو الحنق أو الغضب أو الحب أو الكراهية. وهذه المشاعر جميعها أو بعضها يضاف إليها ما تقوم به كل جماعة من مقارنات بينها وبين الجماعات الأخرى على ضوء

نظرتها إلى نفسها وإدراكها لمكانتها ومكانة الجماعات الأخرى داخل البيئة التي تجمعها معاً. وهذا يعني أن الجماعات تعمل معاً داخل مناخ نفسي واجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، ولا يمكنها تجاهله. فهو يحكم حركتها ويضغط على تفاعلها، ويحكم الكيفية التي تحقق بها أهدافها، كما يحكم النتائج التي تترتب على تحقيق هذه الأهداف.

كما تبين أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تشكل هذه العلاقات بين الجماعات بكل مضمونها ونتائجها، وهي: درجة غموض الموقف أمام كل جماعة منها، ونظرة كل جماعة إلى الأخرى، ودرجة الاتصال بينها كماً وكيفاً. وهذه العوامل تحكم مجالات الاحتكاك والتفاعل بينها، وتخلق المثيرات وتشكل الاتجاهات، وتتيح امكانية الوصول إلى النتائج المستهدفة.

ولا شك أن كل هذه الحقائق المتصلة بالنظام الاجتماعي للجماعات الإنسانية هامة لفهم الكيفية التي يتأثر بها سلوك الأعضاء المنتمين إليها من ناحية، وهامة أيضاً لفهم الكيفية التي يمكن بها أن ننظر إلى هذا النظام الاجتماعي كمتغير يحكم سلوك الجماعات نفسها في مواجهة الإدارة العليا كطرف مقابل خلال ديناميات الإقناع بينهما، سواء داخل بيئة العمل أو داخل البيئة الاجتماعية.

فمن حيث تأثر سلوك الأعضاء بالجماعة أو الجماعات التي ينتمون إليها، تبين أن الفرد عندما يسلك سلوكاً معيناً أو يتصل بالآخرين ويتفاعل معهم، يكون خاضعاً لضغط الجماعة لكي يكون متوافقاً معها، بمعنى أن تكون أحكامه وعقائده وسلوكه متوافقة مع أحكام جماعته وعقائدها وسلوكها. ولا يشترط هنا أن يكون التوافق صريحاً، وإنما قد يكون غير صريح. كما أن التوافق يكون فعلياً يتخذ شكل السلوك والتصرفات من قبل الفرد، ويكون لفظياً يتخذ شكل التعبير عن الرأي المتفق مع رأي الجماعة، ويكون امتناعاً مباشراً أو غير مباشر عن التعبير بالسلوك أو الرأي بما يتفق مع اتجاه الجماعة نحو الإمتناع عن التعبير في مواجهة موقف معين.

كما تبين أن حجم التأثير الذي تمارسه الجماعة على أعضائها لكي يتوافقوا

معها يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجه الجماعة وأعضاءها وحجم الجماعة وتكوينها العضوي، ومدى الاتفاق بين آراء أعضائها، ومدى التطرف في أحكامها، وقوتها الضاغطة، ومدى تأثير العناصر المشكلة للبيئة، إلى جانب شخصية كل عضو واستعداده وقوة انتمائه الى جماعته.

وأما من حيث تأثير النظام الاجتماعي للجماعة على سلوكها، فقد تبين من الدراسات التي أجريت على جماعات العمل، أن هناك ثلاث مواصفات أساسية مستمدة من الحقائق التي يقوم عليها النظام الاجتماعي لهذه الجماعات كجماعات إنسانية، وهي مدى ثبات واستقرار كل جماعة منها ودرجة الاتصال بين أعضائها ومدى رضاء كل عضو من أعضائها، وهي مواصفات يمكن أن يكون لها انعكاسات ايجابية أو سلبية على سلوك هذه الجماعات وبالتالي، على أدائها لعملها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها وارضاء أعضائها بتحقيق قدر من إشباع الحاجات التي يسعون إليها من خلال انتمائهم إليها.

ومن الواضح هنا، أنه كلما كانت هذه الجماعات أكثر استقراراً وثباتاً وأكثر قدرة على توفير درجة عالية من الاتصال بين أعضائها، وعلى تحقيق درجة عالية من الاشباع لحاجاتهم، كان لسلوكها آثار ايجابية بدرجة أكبر على عملها بما يحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها بدرجة أكبر وارضاء أعضائها بدرجة أكبر كذلك. والعكس صحيح تماماً وبدرجات متفاوتة في حالة عدم توفر هذه المواصفات بدرجات متفاوتة.

ومن الواضح هنا أيضاً، أنه مهما كانت نوعية العلاقات بين جماعات العمل، فإنه ينتج عنها سلوك يؤثر على المؤسسة ككل، وعلى هذه الجماعات ككل أيضاً، وعلى كل جماعة منها، وعلى أعضاء كل جماعة. وهذا التأثير قد يكون سلبياً أو ايجابياً. لكن العلاقة هنا ليست طردية، وإنما هي متباينة. فقد يكون لسلوك معين آثار سلبية على الجماعات التي تسلكه، ولكنه يكون ايجابياً على المؤسسة التي ينتمون إليها في المدى القصير. والصراع قد يكون حتمياً بين هذه الجماعات، وهو سلوك قد تستفيد منه بعض الجماعات والأفراد، ولكنه قد يكون محطماً لجماعات أخرى ولأفراد آخرين.

ومن الواضح هنا كذلك، أن طبيعة العلاقات بين جماعات العمل لها آثار على نوعية الاتصال بينهم وعلى مدى هذا الاتصال. ذلك لأن هذه العلاقة لها تأثيرها على دوافع الأفراد وسلوكهم، وبالتالي، فإن لها تأثيرها على إيجابية الاتصال بين جماعاتهم أو سلبيته. ثم إن النتائج التي تترتب على هذه العلاقات، يمكن أن تنعكس على هذه العلاقة ذاتها، فتزداد ايجابية أو تزداد سلبية. بل إنها يمكن أن تنعكس أيضاً على النظام الاجتماعي لكل جماعة، بكل تركيبه وأهدافه. وهنا قد تصبح دينامية جماعات العمل أكثر فعالية، أو العكس، نتيجة لزيادة دينامية كل جماعة منها أو العكس كذلك.

ولكي نتبين ما يمكن أن يؤديه النظام الاجتماعي للجماعات من دور ايجابي، كمتغير أساسي يحكم سلوك الجماعات في مواجهة الادارة العليا، وبالكيفية التي يسهم بها تفاعله مع المتغيرات الخاصة بالادارة العليا في خلق الإطار النفسي لديناميات الإقناع بين الطرفين، يمكن النظر إلى الحقائق التي يقوم عليها من زاويتين: إحداهما تتصل باعتبار المؤسسة ككل جماعة من الجماعات الإنسانية وتمثلها الادارة العليا كأعضاء أكثر تأثيراً وأكثر قدرة على توجيهها نحو أهدافها في مواجهة الجماعات الإنسانية الأخرى داخل البيئة الاجتماعية. وهذه الزاوية تسهم في تشكيل الإطار النفسي لديناميات الإقناع بين الادارة العليا والجماعات المقابلة لها في البيئة الاجتماعية.

وثانيتهما، تتصل باعتبار الادارة العليا جماعة من الجماعات التي يقوم عليها النظام الاجتماعي للمؤسسة في مواجهة جماعات العاملين بكل مستوياتهم. وهذه الزاوية تسهم في تشكيل الإطار النفسي لديناميات الإقناع بين الادارة العليا وجماعات العمل داخل بيئة العمل.

فإذا أضفنا إلى ذلك، ما تمثله الجماعة ونظامها الاجتماعي في حياة كل عضو من أعضائها، لأصبح واضحاً أن هذا المتغير له أبعاد كثيرة تمارس تأثيراتها داخل الإطار النفسي لديناميات الإقناع التأسيسي في المؤسسات المعاصرة. وهي تأثيرات تؤكد قوته كمتغير مستقل من ناحية، وكمتغير متفاعل مع المتغيرات الأخرى من ناحية ثانية.

ولقد أثبتت الدراسات النظرية في مجال الإقناع أهمية هذا المتغير وقوة تأثيره. ففي دراسة قام بها كوبر J. Cooper واسكاليز C. Scalise تبين منها أن السلوك البشري له طبيعة متعددة الجوانب. فإذا تأثر فقط بالصفات الخاصة بالفرد وتحرر من تأثير النظام الاجتماعي للجماعة، نتج عنه الإحساس بالتخبط. ومن ثم، فإن الناس ليسوا أحراراً تماماً، وليسوا مقيدين بالنظام الاجتماعي لجماعاتهم تماماً، وأن هناك تفاعلاً بين الصفات الخاصة بالمستقبل كفرد والصفات الخاصة بالجماعة التي ينتمي إليها كنظام اجتماعي يحيط به، وأن التوافق بين هذه الصفات جميعها أحد المتغيرات الهامة التي ينبغي أن توضع في الاعتبار.

وتبين أيضاً، أن هناك أنظمة اجتماعية جامدة، مثل الأنظمة الاجتماعية للمؤسسات المعاصرة، وهذه لا تترك مجالاً كبيراً للحركة أمام الأشخاص المنتمين اليها بصفاتهم الفردية. وهناك أيضاً أنظمة اجتماعية مرنة كجماعات الأصدقاء التي تشكل التنظيم غير الرسمي في بيئة العمل بكل مؤسسة معاصرة، وهذه الأنظمة توفر مجالاً أكبر للحركة الحرة. ولذلك، فإن الاعتماد على الصفات الخاصة بالمستقبل كفرد داخل الجماعات الرسمية في بيئة العمل يكون أقل فعالية، والعكس صحيح فيما يتعلق بالجماعات غير الرسمية[٣٥].

وهذه النتائج وغيرها تؤكد على أنه إذا كان للمواصفات الخاصة بالفرد أهميتها كمستقبل خلال ديناميات الإقناع فإن لمواصفات النظام الاجتماعي للجماعة أو للجماعات التي ينتمي إليها أهمية أكبر، خاصة إذا علمنا أنه لا يوجد فرد ليس له انتماء إلى جماعة أو أكثر. والنظام الاجتماعي للجماعة يكتسب أهميته خلال ديناميات الاقناع من جانبين: أحدهما، يتصل بما يبديه الفرد من صفات كعضو في جماعة أو أكثر، وهي صفات تحمل في مضمونها تأثيراً للجماعة عليه، كنظام اجتماعي يحيط به ويضغط عليه. وثانيهما، أن الجماعة ككل تعتبر مستقبلاً خلال ديناميات كثيرة للإقناع، وبما أن لكل جماعة كيانها المتكامل وشخصيتها المتميزة، فإن لها أيضاً صفاتها المستقلة عن صفات أعضائها، وبالتالي، تكون لها

---

(35) Cooper. J. & Scalise. C «Dissonance Produced By Deviations From Life Styles.» Journal of Personality and Social Psychology. vol. 29. 1974 PP 566 - 671

قدرتها المؤثرة التي تصل أو لا تصل بهذه الديناميات إلى نتائجها المستهدفة.

٤ ـ درجة الوضوح المعرفي:

الوضوح المعرفي اصطلاح قد يضيق مجاله. فلا يعني إلا مضمون الرسائل المتبادلة بين الإدارة العليا والجماعات المقابلة لها في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، ويحقق الطرفان وضوحاً معرفياً بدرجة معينة نتيجة لتبادل هذه الرسائل. وقد يتسع مجال هذا الاصطلاح ليشمل كل أنماط المعرفة وأشكالها حول كل ما يتصل ببيئة العمل وبالبيئة الاجتماعية إلى جانب ما يتصل بالعلاقات بين الجماعات وبعضها وبينها وبين الادارة العليا. إنها المعرفة اللازمة لوضوح الأهداف ولتحقيقها ولاقامة العلاقات التي يتطلبها تحقيقها. وهذا المفهوم الواسع هو الذي نقصده هنا.

ثم إن هذا الوضوح المعرفي قد ينظر إليه من جهة الإدارة العليا. فتكون المعرفة هامة للإدارة العليا، حيث تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحريك المؤسسة حركة مناسبة في مواجهة موقف معين، حيث تتمكن من ايجاد التكامل بين الأنشطة، وتنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، وفهم الجماعات المقابلة لها سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية، ولتقويم المتغيرات التي تواجهها. إنها بصفة عامة تمكن الإدارة العليا من أن تمارس وظائفها كاملة، سواء في التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو التحكم في التغيرات أو المحافظة على سلامة النظام البنائي للمؤسسة كلها. فالمعرفة بالنسبة للإدارة العليا هي دم الحياة لمؤسستها.

والمعرفة، من هذه الزاوية، تمثل مشكلة أمام الإدارة العليا. فقد تبين من دراسة قام بها جاي هال Jay Hall أن ٧٤٪ من عينة مكوّنة من رجال الإدارة العليا في شركات يابانية وانجليزية وأمريكية يعترفون بأن الاتصال هو الحاجز الأعظم أمام كفاءة شركاتهم[٣٦]. وهذا يعني أن كمية المعرفة ونوعها التي تصل

(36) Hall, J. «Communication Revisited.» California Management Review, Vol. 15, No. 3, Spring, 1973. p. 56.

إليهم ليست كافية لقيامهم بوظائفهم على الوجه الأكمل.

وأكد على هذه الحقيقة ماو تسي تونج Mao Tse – Tung في حديث له مع صحيفة نيويورك تايمز New York Times حيث أشار إلى أن الجالسين على القمة لا يفهمون آراء الجماهير عند القاعدة، لأنهم مشغولون دائماً، ولا يحاولون أن يتحققوا من الأمور(٣٧). ومع كل هذه الأهمية للمعرفة من هذه الزاوية، ورغم أنها تمثل مشكلة للإدارة العليا، إلا أن هذه الزاوية ليست هي المقصودة هنا.

وهناك زاوية أخرى للنظر إلى هذا الوضوح المعرفي، وهي زاوية الجماعات المقابلة للإدارة العليا في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية. إنها تحتاج إلى الوضوح المعرفي لكي تحدد علاقاتها ببعضها وعلاقاتها ببيئتها وعلاقاتها بالإدارة العليا. وهي تحتاج إلى الوضوح المعرفي لكي تحدد أهدافها، وتحدد سبل تحقيق هذه الأهداف. إن المعرفة بالنسبة لها نور يضيء ما حولها، فتستطيع أن تتحرك وأن تحدد وأن توجه خطوها نحو ما تبغيه وما تقصده. إن أهمية المعرفة لهذه الجماعات لا تقل عن أهميتها للإدارة العليا، فكلاهما شريك للآخر داخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة بينهما، والتي يستهدفان تحقيق أهدافهما من خلالها.

لكن الوضوح المعرفي من هذه الزاوية يمثل مشكلة حيوية أيضاً. فالعاملون يشكون من تجاهل الإدارة العليا لهم، حيث لا تخبرهم بالخطط والسياسات والاجراءات. والمستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة تشكو نفس الشكوى. بل إنهم يشكون أيضاً من عدم دقة المعلومات التي تصلهم، حيث يشوبها التحيز والتشويه. وقد أجمل جاي هال Jay Hall في دراسته التي سبقت الاشارة إليها هذه المشكلة عندما أكد على أن مشاكل الإتصال في المؤسسات المعاصرة تعود إلى سلبيات المناخ التنظيمي، فالأفراد لا يعرفون أين يعملون؟ ومع من يعملون؟ وتسودهم مشاعر العجز والشك وعدم الثقة والتوتر، وكلها ظواهر تعني أن الكيفية التي يجري بها الإتصال بينهم وبهم غير سليمة. وهذا

(37) Harriman, B. «Up and Down The Communication Ladder.» Harvard Business Review. Vol. 52, September-October, 1974. p. 151

يعني أن نوعية العلاقات بين الجماعات داخل المؤسسات المعاصرة وبينها وبين الإدارة العليا تكشف عن مستوى الإتصال بينهم، والعكس صحيح[٣٨].

وليست مشكلة الوضوح المعرفي من زاوية الجماعات المقابلة للإدارة العليا قاصرة فقط على جماعات العاملين، ولكنها تمتد أيضاً إلى الجماعات الموجودة في البيئة الاجتماعية. وإذا اعتبرنا العلاقات العامة نشاط إقناعي يمتد من داخل كل مؤسسة إلى خارجها، حيث لا تطبق العلاقات العامة على جماعات العاملين فقط، وإنما تطبق أيضاً على الجماعات الموجودة في البيئة الاجتماعية، فإن مدى الاهتمام بها يعتبر دليلاً قوياً على مدى وجود مشكلة الوضوح المعرفي في مواجهة الجماعات المقابلة للإدارة العليا كلها، بما فيها جماعات البيئة الاجتماعية.

ففي دراسة لأحد علماء الإدارة، ويدعى فرانكلين مور F. Moore تبين منها أن العلاقات العامة من الإدارات المرغوب فيها فقط داخل الجهاز الإداري لأي مؤسسة، ولكنها ليست من الإدارات التي لوجودها ضرورة قصوى[٣٩]. وفي دراسة أخرى لأحد الباحثين في مجال العلاقات العامة ويدعى لورانس نولت L. Nolte تبين منها أن المؤسسات المعاصرة تتمادى في تجاهلها لقيمة العلاقات العامة ولحقيقة دورها وتطلق عليها اصطلاحات أبسط ما يقال عنها أنها تحط من قدرها[٤٠]. وإذا عرفنا أن العلاقات العامة في مضمونها ليست إلا أنشطة اتصالية اقناعية تستهدف اقناع الجماعات الداخلية والخارجية بقيمة المؤسسة ودورها ورسالتها، لتبين لنا أن عدم اهتمام الإدارة العليا بها، يعني عدم اهتمام الادارة العليا بتوفير الوضوح المعرفي أمام هذه الجماعات، لأن الوضوح المعرفي هو أساس الاقتناع.

وقد أكد على هذا الاستنتاج ريتشارد ألان R. Allen في دراسة له. حيث أوضح أن الإدارة العليا تتحكم في انسياب المعلومات وتؤثر عليه، سواء داخل

(38) Hall, J. Op. Cit. p. 56.
(39) Moore, F. Management: Organization & Practice. N.Y.: Harper, 1964. pp. 435-485.
(40) Nolte, L. Fundamentals of Public Relations. N.Y.: Pergaman Press, 1974. pp. 52-55.

المؤسسة أو خارجها. فهي تقوم بدور حارس البوابة Gatekeeper. ويقصد بحارس البوابة هنا ذلك الشخص الذي يحدد وسائل الاتصال التي سوف تستخدم في نشر المعلومات، كما يحدد كمية المعلومات ونوعيتها وتوقيت نشرها[٤١].

وهذه الزاوية بكل مضمونها ومشكلاتها ومغزاها، هي التي نقصدها هنا بما أسميناه، درجة الوضوح المعرفي، كأحد المتغيرات الأساسية التي تحكم سلوك الجماعات داخل بيئة العمل وداخل البيئة الاجتماعية في مواجهة الادارة العليا خلال الإقناع بينهما كطرفين متقابلين.

ولقد ركزت الدراسات العلمية على جماعات العاملين، حتى بدت هذه المشكلة خاصة بهم وحدهم، وأنها كمتغير لا يحكم إلا سلوكهم وحدهم، رغم ما أثبتناه من أنها مشكلة عامة، وأنها متغير يحكم سلوك كل الجماعات المقابلة للإدارة العليا، سواء في بيئة العمل، أو في البيئة الاجتماعية. ومع ذلك، يمكن باستخلاص النتائج العامة التي تطبق على كل الجماعات، أن نصل إلى أسلوب مناسب للتحليل هنا.

فمن دراسة قام بها جيري كوهلر J. Koehler وزملاؤه حول الاتصال التنظيمي[٤٢] نستطيع أن نخرج بمثل هذه النتائج العامة التي توضح أسباب هذه المشكلة وأبعادها، ونتبين الكيفية التي تبرز بها كمتغير أساسي يحكم سلوك الجماعات المقابلة للإدارة العليا، والكيفية التي يتفاعل بها هذا المتغير بآثاره النفسية مع المتغيرات التي تحكم سلوك الإدارة العليا وآثارها النفسية، لكي يسهم في صنع الإطار النفسي لديناميات الإقناع بين هذين الطرفين.

فقد تبين أن اتجاه الإدارة العليا ومن يمثلها في المستويات الإدارية المختلفة نحو تقليل درجة الوضوح المعرفي أمام الجماعات المقابلة لها في بيئة العمل والبيئة

---

(41) Allen, R. Organizational Management Through Communication. N.Y.: Harper & Row Pub., 1977. p. 83.

(42) Koehler, J. & Others. Organizational Communication; Behavioral Perspectives. N.Y.: Holt, 1976. pp. 190-215.

الاجتماعية، بعدم إعطائها المعلومات المناسبة كماً ونوعاً، يمكن أن يؤدي إلى انتشار الشك وسوء الظن والاضطراب والغضب، وتدفعها هذه المشاعر إلى نوع من السلوك الدفاعي الذي يعتبر حاجزاً أمام تقبل الرسائل الموجهة إليها، بل وقد تدفعها هذه المشاعر إلى إغفال هذه الرسائل وتشويه ما تسمعه وتراه وعدم قدرتها على التحكم في اتجاهاتها وعواطفها نحو الإدارة العليا ومن يمثلها.

وتبين أن ما يتوفر من معلومات قليلة في هذه الحالة، يمكن أن تتناقلها هذه الجماعات بطريقة رأسية أو أفقية أو هما معاً. ولكنها في جميع الاتجاهات تزداد تشويهاً كلما انتقلت من فرد إلى فرد ومن جماعة إلى جماعة. والتشويه هنا قد يكون بالمبالغة أو بالتبسيط المخل بمضمونها. ولعل نتائج دراسة الشائعات، وهي هنا تجد مجالاً خصباً للنمو والازدهار، تكشف عن الكيفية التي تشوه بها المعلومات خلال انتقالها وتداولها. وهذا التشويه له آثاره النفسية السلبية عليهم.

وتبين أيضاً، أن الجماعات المقابلة للإدارة العليا ومن يمثلها قد لا تهتم كثيراً بالمعلومات غير المتصلة باهتماماتها أو المعلومات المعقدة التي يصعب عليها فهمها وتذكرها. ولكنها تهتم كثيراً بالمعلومات التي تراها متصلة باهتماماتها وحاجاتها الأساسية. وإذا فقدت هذه المعلومات أو وصلت إليها بكيفية غير مناسبة ولا كافية، فإن هذا يؤثر على درجة رضائها عن المؤسسة، كما يؤثر على روحها المعنوية. وتسهم عوامل كثيرة في حرمان هذه الجماعات من هذا النوع من المعلومات أو في وصولها بكيفية غير مناسبة، مثل حدوث ظاهرة الترشيح التي تتعرض لها المعلومات الهابطة من الإدارة العليا إليها، وفقدان الصراحة في العلاقات بين الطرفين، وعدم تشجيع الإدارة العليا ومن يمثلها لهذه الجماعات على أن تعبر عن آرائها واتجاهاتها، وإذا حدث شيء من هذا فإنها لا ترحب به.

وتبين كذلك، أن الإدارة العليا ومن يمثلها تستخدم اللغة في رسائلها إلى هذه الجماعات المقابلة لها. واللغة تعني التجريد، والتجريد يؤدي إلى العمومية، وهذا لا يساعد على فهم هذه الرسائل فهماً جيداً. ويبدو أن الإدارة العليا لا تهتم كثيراً بذلك، لأنها لا تستخدم من الوسائل والأساليب ما يساعد على تقليل

الآثار السلبية لهذه المشكلات اللغوية. ثم إن هذه الجماعات تختلف أفرادها في درجات القدرة على الفهم والملاحظة والاستنتاج. وهذه كلها عوامل تزيد مشكلة الوضوح المعرفي تعقيداً، كما تزيد من أبعادها النفسية.

وبذلك، يتبين أن الوضوح المعرفي متغير أساسي من المتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات المقابلة للإدارة العليا، سواء كانت في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية. وهو متغير ناتج عن انعكاس موقف الإدارة العليا ومن يمثلها على إدراك الأفراد المنتمين إلى هذه الجماعات وعقلها. ومن المعروف أن ما يترسب في الإدارك يشكل الاتجاهات النفسية والاستعدادات الضمنية نحو أنماط معينة من السلوك. وقد تبين من النتائج العامة التي عرضناها، أن سلوك هذه الجماعات يتأثر بالفعل بدرجة الوضوح العرفي، سواء كان هذا السلوك يتصل بالعمل أو بالعلاقات بينها أو بالعلاقات بينها وبين الادارة العليا ومن يمثلها أو باتجاهها نحو ديناميات الإقناع التي تحدث بينها وبين الإدارة العليا ومن يمثلها. فالوضوح المعرفي متغيّر له أبعاد متعددة وآثار بعيدة المدى.

٥ ـ المناخ النفسي بين الجماعات:

يطلق على المناخ النفسي مصطلحات كثيرة، منها مناخ الاتصال والمناخ التنظيمي ومناخ التطور إلى جانب المصطلح الذي اخترناه. وهذه المصطلحات جميعها تمثل زوايا متعددة ينظر منها الباحثون إلى هذا المتغير الذي يحكم سلوك الجماعات المقابلة للإدارة العليا، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الاجتماعية.

ورغم أنه من الطبيعي أن يكون هذا المتغيّر مؤثراً على كل الجماعات الداخلية والخارجية المقابلة للإدارة العليا، إلا أن التركيز في الدراسات العلمية كان على ما يتصل منه بجماعات العمل داخل المؤسسات المعاصرة. وهو تحيز ليس له ما يبرره علمياً وواقعياً. فالمؤسسات المعاصرة تقوم على كل الجماعات المنتمية اليها، سواء داخلها أو خارجها. فهل العاملون يؤثرون على مصالح مؤسسة ما ولا يؤثر عليها المستهلكون أو أي جماعة أخرى موجودة في البيئة الاجتماعية؟ إن لكل جماعة أهميتها سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها. ومن

ثم، كان لا بد أن يكون التركيز متوازناً. وبالتالي، فإننا سوف نتناول نتائج هذه الدراسات العلمية مقرونة بدراسات علمية أخرى وخاصة في مجال علم النفس الاجتماعي، حتى نصل إلى تحليل متوازن لهذا المتغير الذي يحكم سلوك كل الجماعات الإنسانية.

وعلى ذلك، يمكن تعريف المناخ النفسي، كمتغير أساسي هنا، بأنه عبارة عن الاتجاهات النفسية الضمنية العامة التي يكونها أفراد جماعة ما أو جماعات معينة نحو مؤسستهم التي يرتبطون بها بدرجات متفاوتة ولأغراض متباينة. ولا شك أن المتغيرات التي تحكم سلوك الإدارة العليا ومن يمثلها إلى جانب العناصر المكونة للإطارات الموقفية داخل بيئة العمل والبيئة الاجتماعية، هي التي تؤثر على تكوين الإدراك عند هذه الجماعات، وبالتالي، ما ينتج عن الإدراك من اتجاهات نفسية، قد تكون سلبية أو ايجابية بدرجات متباينة.

ومن الواضح هنا، أن المناخ النفسي يتكون من خلاصة التفاعل بين عناصر نفسية واجتماعية عديدة ومعقدة ومتداخلة. ثم إن الجماعات التي يتكون بينها تتنوع وتتعدد وتتشابك وتتداخل كلما كبر حجم المؤسسة وتنوعت أنشطتها ووظائفها. وهذه الجماعات ليس بينها تجانس، وإنما التجانس موجود فقط وبدرجة يمكن الاعتماد عليها بين أفراد كل جماعة منها، لما يشدهم إلى بعضهم من مصالح مشتركة تؤلف بينهم وتدفعهم إلى تكوين اتجاه عام موحد في مواجهة المؤسسة التي ترتبط مصالحهم بها.

والفرد، وهو الوحدة الأولى في كل جماعة، ليس كياناً بسيطاً كذلك. لكنه كيان مركب من عوامل نفسية واجتماعية كثيرة ومعقدة، وهي التي تحدد إدراكه للأمور، وبالتالي تحدد طبيعة الصور الذهنية التي تعكس اتجاهاته النفسية نحو قضية معينة أو شخص معين أو مؤسسة معينة. ثم تأتي الآراء وأنماط السلوك لكي تكون تعبيرات لفظية وفعلية عن هذه الاتجاهات عند الفرد.

ويؤيد الباحثان الأمريكيان مارفن شاو M. Shaw وجاك رايت J. Wright هذه الحقائق بقولهما: أن الاتجاهات النفسية العامة لجماعة أو لجماعات معينة هي نتاج عملية معايشة اجتماعية كاملة بين أفرادها. ولها تأثير قوي ذو مغزى على

استجابة كل فرد من أفرادها للأشياء أو للأشخاص أو للجماعات الأخرى التي يتعامل معها[٤٣].

وهذا يعني أنه إذا كان الفرد هو النواة الأولى في كل جماعة إنسانية، فإن ادراكه بتكوينه النفسي والاجتماعي هو البوتقة التي يتشكل داخلها المناخ النفسي لجماعته. ذلك، لأن هذا المناخ النفسي ليس إلا نتاجاً للتفاعل بين اتجاهات الأفراد المكونين لجماعة ما. ويكون ادراك الفرد المنتمي إلى جماعة معينة هو المدخل العلمي لفهم طبيعة المناخ النفسي السائد في جماعته[٤٤].

ويتكوّن الإدراك عند الفرد من ثلاث مجموعات من العناصر. أولاها، تسمى بمجموعة العناصر البنائية. وثانيتها، تسمى بمجموعة العناصر الوظيفية. وثالثتها، تسمى بمجموعة العناصر الثقافية. وتتعدد العناصر الداخلة في كل مجموعة، إلا أن الإدراك يتكوّن من تفاعل هذه العناصر جميعها. وبحسب اختلاف عمقها وقوة تأثيرها من فرد إلى آخر نتيجة لاختلاف طبيعة الأفراد من ناحية، وطبيعة الأشياء المدركة من ناحية ثانية، وطبيعة البيئة التي ينتمون إليها من ناحية ثالثة، تختلف الصور الذهنية الناتجة عنها، كما تختلف الاتجاهات النفسية المعبّرة عن هذه الصور الذهنية.

وتشمل مجموعة العناصر البنائية، تلك العناصر المستمدة من واقع الشيء المدرك. ويؤكد علماء النفس أن تنظيم الإدراك يتحدد أساساً بالآثار الفسيولوجية التي تحدث في الجهاز العصبي للفرد كانعكاس مباشر للمثيرات التي تسببها الأشياء المادية أو الواقعية، دون إنكار لتأثير الدوافع والجهاز العقلي أو الذهني. كما يؤكد علماء النفس أن هذه العوامل الحسية أساسية في النظر إلى الأشياء.

وينبغي أن نشير هنا إلى أن هذه العوامل الحسية المدركة، والتي تشكل

---

(43) Shaw, M. & Wright, J. Scales For The Measurement of Attitudes. N.Y.: McGraw-Hill, 1967. p. 1.

(٤٤) انظر دراسة لنا بعنوان:

- مدخل الى قياس المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، سنة ١٩٧٩. ص ص: ١١ - ٢٢.

الإطار المعرفي عند الفرد، يتأثر إدراكها بدرجة كبيرة بـدرجة الـوضوح المعـرفي، أي بما يتوفر عنها من معلومات. كما يتأثر إدراكها بالزاوية التي يراها الفرد منها. كما يتأثر أيضاً بعادات الفرد في الرؤية والملاحظة، فـالأفراد يختلفـون في عادات أعينهم في الرؤية ودقة الملاحظة.

كما ينبغي أن نشير هنا أيضاً إلى أن هذه العوامل الحسية المدركة تتأثر تأثراً كبيـراً بطبيعـة الفرد ذاتـه. فلا شـك أن هناك فـرداً عاطفيـاً وآخر مـوضوعيـاً. وتتراوح درجات العاطفة والموضوعية بين الناس. وهذه الطبيعة الخاصة لـلأفراد تؤثر في مدى المبالغة أو الدقة التي يدرك بها كل فرد شيئاً معيناً.

أمـا مجموعـة العناصر الـوظيفية، فـإنها تشمل تلك العنـاصر التي تستمد أساساً من احتياجات الفرد ومزاجه أو خلقه أو تجاربه السابقة وذاكـرته. وهنـاك الكثير من المشاهدات الواقعية والتجارب العلميـة التي تؤكد قـوة هذه المجمـوعة من العنـاصر في تشكيل الإدراك عنـد الفرد. ولعـل مقارنـة بسيـطة بـين وصف فردين لمكان معين مألوف لأحدهما وغير مألوف لـلآخر، يمكن أن تعـطينا دليـلاً واقعياً على قوة تأثير الخبرة أو التجربة السابقة على إدراك الفرد لشيء معين.

وأما مجموعة العناصر الثقـافية، فـإنها تشمل العنـاصر التي تستمد أسـاساً من المجتمـع الذي يعيش فيـه الفـرد. ونحن نعـترف بقـوة العـادات والتقـاليـد السائدة في مجتمع معين. وكل منا يستطيع أن يصل إليها بمشـاهداتـه الواقعيـة. وهذه كلها عناصر ثقافية تميز مجتمعاً عن مجتمع آخر.

ويضاف إلى هذه العناصر الثقافية عدد آخـر من صنع ظـروف المجتمع، ومن صنع الظروف العالمية المحيطة بهذا المجتمـع ونوعيـة علاقـاته بـالمجتمعات الدولية الأخرى. فالرقابة التي تفرض على وصول الحقـائق إلى الأفراد، وضعف الاتصالات الشخصية بين أصحاب المصالح المشتركة بحكم الظروف التي جدت على مجالات العمـل البشري، والتقاريـر المضغوطـة عن الحوادث التي تقـدم إلى الأفراد والجماعات، والتطورات الفنية السريعة والمعقدة التي قد لا يجد لها الفـرد اصطلاحات لفظية في ذهنه تساعده على فهمهـا واستيعابهـا، وقلة الوقت الـذي يستـطيع الفـرد أن يخصصه كـل يوم لمتـابعة مـا حدث من تـطورات في الشؤون

العامة، وخوف الفرد من مواجهة الحقائق التي تبدو أنها تهدد ما تعود عليه في حياته، كلها عوامل تساعد فرادى أو مجتمعة على تشويه الادراك وما ينتج عنه من صور ذهنية عن الأشياء التي تواجه الأفراد داخل بيئاتهم ومجتمعهم.

كما يضاف إلى هذه العناصر الثقافية أساليب المنافسة الشريفة وغير الشريفة التي تجري بين المؤسسات والمجتمعات المعاصرة. فعلى قدر درجة الأمانة في هذه الأساليب، تكون درجة تشويه الادراك عند الأفراد، وما ينتج عنه من صور ذهنية حول مؤسسة ما أو مجتمع ما. وهناك دراسة ميدانية أجراها معهد أبحاث الرأي بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة من الأفراد يبلغ عددها ١٤٥ ألفاً، وعلى عينة من الشركات بلغ عددها المئات، وكان هدفها تحديد الأسس التي تقوم عليها صورة الشركة وسمعتها عند الجماعات المرتبطة بها. وكان من بين النتائج الهامة التي توصلت اليها هذه الدراسة، أن صورة أي شركة قد تتعرض للتدهور البطيء أو السريع نتيجة لما تقوم به الشركات الأخرى المنافسة[٤٥].

ومن هذا التحليل للعناصر المكونة للإدراك عند الأفراد، نستطيع أن نخرج بعدد من النتائج الهامة. فالصور الذهنية المتكونة في الإدراك بعد تفاعل هذه العناصر البنائية والوظيفية والثقافية، لا بد وأن تختلف عن واقع الشيء المدرك. بمعنى أن هذه الصور الذهنية قد تقترب أو تبتعد بدرجات متفاوتة عن الشيء الواقعي المدرك، ولكنها لا تكون مطابقة له على الإطلاق.

كما أن هذه الصور الذهنية المتكونة في إدراك الأفراد، تختلف من فرد إلى آخر، أي تختلف في درجة قربها من الواقع أو بعدها عنه، باختلاف الأفراد، لاختلاف الصور الذهنية المتكونة في إدراكهم، بسبب اختلاف قوة العناصر المكوّنة للإدراك، واختلاف النتائج التي تترتب على تفاعلها ممثلة في اختلاف الصور الذهنية التي تشكلها. وبالتالي، فإن الصور الذهنية المتكوّنة في إدراك الفرد الواحد عن أشياء واقعية مختلفة، تختلف أيضاً في درجات قربها أو بعدها عن حقيقة هذه الأشياء الواقعية المدركة.

(45) Maclead, J. «The Effect of Corporate Reputation On Corporate Success.» Management Review. Vol. 56, No. 10, October, 1967. pp. 67-71.

وبناء على ما تقدم، فإنه إذا كان المناخ النفسي بين جماعة أو جماعات معينة يعني الاتجاه النفسي العام لهذه الجماعة أو الجماعات المرتبطة بمؤسسة معينة، والذي ينتج عن تفاعل الاتجاهات النفسية لأفرادها، فإن تحليل هذا الاتجاه النفسي العام، ينبغي أن يبدأ بالاعتراف بالعلاقة ذات الزوايا الثلاث المتشابكة بين واقع المؤسسة ذاتها، والصور الذهنية عند الأفراد المنتمين إلى جماعات ترتبط بها، واستجابات الأفراد لهذه الصور الذهنية ممثلة فيما يتخذونه من اتجاهات نفسية، حيث أن هذه الاتجاهات النفسية تأتي انعكاساً للصور الذهنية وليست انعكاساً للواقع(٤٦).

ولقد استطاعت دراسات علمية كثيرة أن تثبت وجود علاقة بين المناخ النفسي بين الجماعات المرتبطة بمؤسسة معينة ومدى فعالية هذه المؤسسة ودرجة نجاحها. فالمناخ النفسي الذي يقوم على اتجاهات نفسية ايجابية يجعل المؤسسة تعمل في ظروف مناسبة، وهذا يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. والمناخ النفسي الذي يقوم على اتجاهات سلبية، يؤدي إلى ظروف غير مناسبة، ويعوق المؤسسة عن تحقيق أهدافها. وبين هذا وذاك درجات متباينة وظروف متفاوتة وقدرات مختلفة على النجاح.

كما استطاعت دراسات علمية كثيرة، أن تثبت وجود علاقة مؤكدة بين المناخ النفسي السائد بين جماعات معينة وكفاءة النظام الاتصالي للمؤسسة التي ترتبط بها هذه الجماعات، وبالتالي على مدى فعالية ديناميات الإقناع بين الإدارة العليا ومن يمثلها وهذه الجماعات المقابلة لها. ذلك لأن الإدارة العليا ومن يمثلها إذا كانت تسهم في تشكيل هذا المناخ، إلا أنها لا تستطيع أن تحكم النتائج التي تصل إليها الاتجاهات النفسية التي تقوم عليها، وبالتالي لا تستطيع أن تحكم أنماط السلوك المعبرة عن هذه الاتجاهات النفسية بين الجماعات المقابلة لها خلال دينامية من هذه الديناميات.

---

(46) Lippmann, W. «Stereotypes.» In Bernard Berelson and Morris Janowitz, Reader In Public Opinion and Communication. N.Y.: The Free Press, 2ed edition, 1953. p. 275.

ومن هنا، ينصح كثير من الباحثين بضرورة دراسة الاتجاهات النفسية المشكلة للمناخ النفسي السائد بين الجماعات المستهدفة من عملية إقناع معينة، قبل الدخول معها في محاولة لاقناعها والتأثير عليها، لأن تجاهل تأثير هذه الاتجاهات النفسية، يمكن أن يؤدي إلى فشل محاولة الإقناع كلها، أو يضعف النتائج المستهدفة منها على الأقل.

ولعل مما يزيد من أهمية هذا المناخ النفسي كمتغير يحكم سلوك الجماعات المقابلة للإدارة العليا خلال ديناميات الإقناع بينهما، إن كل المتغيرات التي ذكرناها من دوافع وقدرة على السيطرة على بيئة العمل ونظام اجتماعي للجماعات ووضوح معرفي، تدخل كعناصر مكونة للمناخ النفسي الى جانب العناصر الأخرى. وبالتالي، إذا كان للمناخ النفسي قوته، كمتغير مستقل، فإن قوته تزداد بما يضمه ويشتمل عليه من المتغيرات الأخرى. كما أنه إذا كان لكل متغير من المتغيرات الأخرى قوته المستقلة، فإن قوته أيضاً تزداد بما يسهم به في صنع المناخ النفسي لجماعة أو لجماعات معينة.

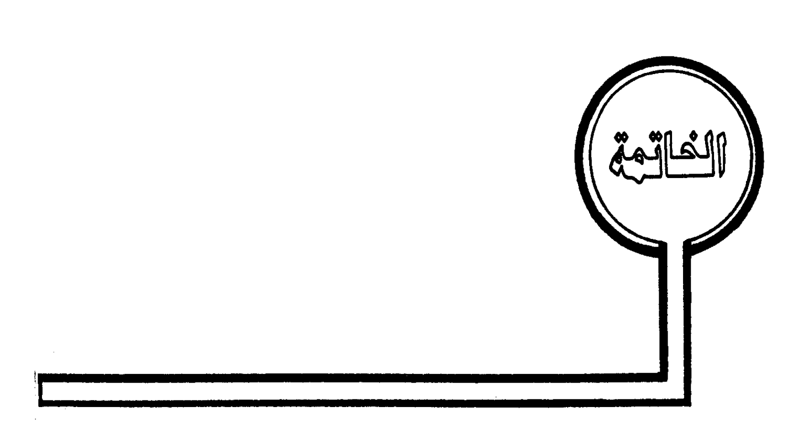
* * *

ومن الواضح هنا، أن المتغيرات التي تحكم سلوك الإدارة العليا خلال ديناميات الإقناع التأسيسي تزيد من فعالية المتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات المقابلة لها كطرف آخر. ذلك، لأن حركة الادارة العليا بمتغيراتها تدفع حركة الجماعات المقابلة لها بمتغيراتها. ولعل هذه الحقيقة تتضح أبعادها إذا عرفنا أن الإدارة العليا هي الطرف الأقوى، لقدرتها على التأثير في الإطارات الاجتماعية والموقفية المحيطة بالجماعات المقابلة لها، هذا من ناحية، وإذا عرفنا أيضاً أن الإقناع التأسيسي شكل من أشكال الإقناع النزالي، الذي يحاول من خلاله أن يفرض الطرف الأقوى نفسه على الطرف المقابل له.

وعلى ذلك، فإن دور المتغيرات التي تحكم سلوك الجماعات في تشكيل الإطار النفسي للإقناع التأسيسي يكمن في أن تأثيراتها ردود أفعال بأكثر منها أفعال في مواجهة الأفعال التي تمارسها الإدارة العليا بالمتغيرات التي تحكم

سلوكها. ومن تأثيرات الأفعال وردود الأفعال ومن خلال تفاعلها ينتج الإطار النفسي المحيط بديناميات الإقناع التأسيسي والضاغط عليها وعلى نتائجها.

بل أنه يمكن القول، بعد وضوح الكيفية التي تتكوّن بها المتغيرات التي تحكم سلوك الإدارة العليا والجماعات المقابلة لها، إن هذا الإطار النفسي ليس فقط خلاصة التفاعل بين هذه المتغيرات وحدها، وإنما هو خلاصة التفاعل بين هذه المتغيرات وعناصر الإطارات الاجتماعية والموقفية المحيطة بالطرفين المتقابلين أيضاً. فالإقناع عملية نفسية تجرى في وسط تتفاعل معه تأثيراً وتأثراً، وتكون نتيجتها خلاصة لهذا التفاعل.



الاقناع التأسيسي
بين الواقع والمستقبل

لسنا من أنصار القول الشائع بأنه ليس في الإمكان أبدع مما كان. ولو أخذت المعرفة العلمية وفروعها والعاملون بها بهذا القول الشائع ما حدث كل هذا التطور الهائل في مجالاتها، بحيث أصبح هذا العصر يعرف بعصر الثورة العلمية، كأحد السمات الأساسية التي يتصف بها. فإذا أضفنا إلى ذلك، ما يمكن أن يترتب على الأخذ بهذا القول من مشكلات علمية وتطبيقية تعوق الحضارة الإنسانية، لاتضح عقم هذا القول وخطورته على الفكر العلمي.

ومن هذا المنطلق، كانت نقطة البداية لموضوع هذا البحث. فلقد تبين أن الاتصال الاداري في المؤسسات المعاصرة يدرس ويطبق على أنه اتصال تفرضه ظروف هذه المؤسسات ومتطلباتها. ولم تتعامل معه الدراسات العلمية أو تطبيقاتها على أنه إقناع. ولما كان هناك فرق بين الاتصال والإقناع، بالكيفية التي اتضحت من هذه الدراسة، فإن النتائج المترتبة على النظرتين يمكن أن تؤدي إلى أوضاع مختلفة للأنشطة المتعارف على تسميتها بالاتصال الاداري، وعلى ما يمكن أن تصل إليه من ايجابيات أو سلبيات، سواء في المجال العلمي أو المجال التطبيقي.

ولقد حاولنا إثبات جزء من هذه الحقيقة وتأكيدها، فيما أسميناه بالمدخل إلى الإقناع في المؤسسات المعاصرة. وتركنا ما يتعلق بالنتائج المترتبة عليها

لدراسات الباحثين المتخصصين. فكما سبق أن قلنا في مقدمة هذا البحث أن الهدف منه لم يكن دراسة متخصصة ومستهدفة في الاتصال الاداري فقط، وإنما كان أيضاً وسيلة للوصول إلى اجابات علمية تتصل بالأوضاع السيئة للعلاقات العامة، وكيفية النهوض بها كعلم له استقلاله وذاتيته. ولقد حققت النتائج التي انتهينا إليها الأهداف المرجوة من هذا البحث بدرجة يمكن الاعتماد عليها.

ففيما يتعلق بقضية الاتصال الاداري، أمكن إثبات مدى صلته بالإقناع في المؤسسات المعاصرة وأنه لا يزيد عن كونه دينامية اجتماعية، لما يعرف بالإقناع التأسيسي، وهو شكل متعارف عليه في مجال الإقناع. بل أن هذا الاتصال الإداري ليس إلا نوعاً من أشد أنواع الإقناع عنفاً، وهو الإقناع النزالي، وتمارسه الإدارة العليا في كل مؤسسة في مواجهة الجماعات العاملة داخل بيئة العمل والجماعات المتعاملة معها داخل البيئة الاجتماعية المحيطة بها.

وجاءت دراسة الأطر المحيطة بعمليات الإقناع التأسيسي، والتي صنعتها طبيعة المؤسسات المعاصرة وظروفها التي خلقتها، لكي تؤكد على هذه الحقيقة وتدعمها. فالإطار الاجتماعي وما يتفرع عنه من أطر موقفية ونفسية، ما هي إلا متغيرات ناتجة عن طبيعة هذه المؤسسات وظروفها التي فرضتها على الجماعات العاملة فيها والمتعاملة معها.

ولا شك، أن هذه النتائج، يمكن أن تحدث تغييراً ملموساً في اتجاهات الدراسات العلمية في مجال الاتصال الاداري وتطبيقاته واستخداماته في المؤسسات المعاصرة. فالاعتراف بأنه إقناع يغيّر طبيعته ويغيّر المفاهيم السائدة عنه ونوعية الجهود المطلوبة في استخداماته ونوعية القائمين بهذه الجهود، وبالتالي، يغيّر النتائج التي يمكن أن يحققها. ولعل شكوى الادارة العليا في المؤسسات المعاصرة كلها بصفة عامة من الاتصال الاداري وسلبياته، تدعم الحاجة إلى هذا الاعتراف بعد النتائج التي حتمت ضرورته.

أما فيما يتعلق بالهدف الضمني من دراسة موضوع هذا البحث، والخاص بالعلاقات العامة، فإننا لم نتعرض له مباشرة، حرصاً على وحدة الهدف التي

ينبغي أن يتصف بها البحث العلمي، وحرصاً على وحدة التحليل والتناول والتماسك والتكامل كصفات ينبغي أن يقوم عليها كل بحث علمي. لكن النتائج التي انتهينا إليها أسهمت في الوصول الى الاجابات التي كنا نستهدفها. ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

١ ـ لقد تبيّن أن الاتصال الاداري إقناع وليس اتصالاً فقط، وأن العلاقات العامة أحد استخداماته العلمية في المؤسسات المعاصرة. والجزء الأول من هذه الحقيقة ليس معترفاً به في الدراسات العلمية المتخصصة للاتصال الاداري، والجزء الثاني من هذه الحقيقة ليس معترفاً به في الدراسات العلمية المتخصصة للعلاقات العامة. وهذه الحقيقة بشقيها تعطي مدخلاً جديداً لكل من الاتصال الاداري والعلاقات العامة.

٢ ـ إذا أخذنا بالإقناع التأسيسي كمسمى جديد للاتصال الاداري، وجدنا أن استخداماته العلمية تتعدد وتتنوع في المؤسسات المعاصرة، ومن أهمها اتخاذ القرار وتطوير الأفراد ومواجهة التغير والتسويق والاعلان والعلاقات العامة. وهي جميعها تعمل من داخل مجال متخصص واحد، وهو مجال الاتصال بين الإدارة العليا والجماعات العاملة داخل بيئة العمل والمتعاملة معها داخل البيئة الاجتماعية.

٣ ـ تأخذ الدراسات العلمية للاتصال الاداري بتقسيمات لهذه الاستخدامات العملية، أبسط ما توصف به هو أنها تقسيمات متداخلة. فهي تعتبر اتخاذ القرار وتطوير الأفراد ومواجهة التغير استخدامات داخلية، بينما تعتبر التسويق والاعلان والعلاقات العامة استخدامات خارجية. والتداخل بين هذه التقسيمات يأتي من تجاهل طبيعة هذه الاستخدامات والاعتبارات التي تحكم قدرتها على تحقيق أهدافها. فاتخاذ القرار، على سبيل المثال، يمكن أن يمارس في مواجهة العاملين في بيئة العمل ويمكن أن يمارس أيضاً في مواجهة المتعاملين مع كل مؤسسة في البيئة الاجتماعية المحيطة بها من خارجها. ومواجهة التغير لا يمكن أن تتم داخل المؤسسة فقط، وإنما ينبغي أن تمتد إلى خارجها، وهذا مثال آخر. وهناك أمثلة أخرى كثيرة. ومن الواضح هنا

أن التداخل قائم، بكل ما يترتب عليه من آثار، سواء فيما يتعلق بالاتصال الاداري كله بصفة عامة، أو بكل استخدام من استخداماته بصفة خاصة.

٤ ـ ينطبق هذا الاستنتاج على العلاقات العامة، كأحد استخدامات الاتصال الاداري بالمفهوم الحالي، وأحد استخدامات الإقناع التأسيسي بالمفهوم الذي ندعو اليه. فالعلاقات العامة أحد الاستخدامات الخارجية التي تشير إليها الدراسات العلمية للاتصال الاداري. فهل هي بالفعل استخدام خارجي فقط؟ ان كل الدراسات العلمية المتخصصة في مجال العلاقات العامة تجمع على أنها استخدام داخلي إلى جانب أنها استخدام خارجي، بل انها تبدأ بالاستخدام الداخلي. ويتكامل الجانبان الداخلي والخارجي في أنشطتها تكاملاً واضحاً، بحيث لا يمكن القول بامكانية نجاحها بدون هذا التكامل. وبذلك يتضح أن هذه النظرة الادارية الضيقة إلى العلاقات العامة تعتبر أحد الأسباب الرئيسية وراء الأوضاع السيئة التي تعيشها العلاقات العامة كاستخدام متخصص.

٥ ـ رغم عدم اعتراضنا على اعتبار العلاقات العامة أحد الاستخدامات الرئيسية للإقناع التأسيسي بكل ما يترتب على ذلك من وحدة المجال المتخصص الذي يجمعها مع الاستخدامات الأخرى المتفرعة عنه، إلا أن الجهود هنا مطلوبة بالحاح للعمل على إعطاء كل استخدام منها قوة ذاتية، يستطيع أن يتحول بها إلى علم متفرع عن الإقناع التأسيسي. وهذا الاستنتاج لا يضير وحدة مفهوم الإقناع التأسيسي، ولا وحدة المجال التخصصي الذي ينفرد به. بل أنه يؤدي إلى نتائج ايجابية تسهم في تحقيق أهدافه داخل المؤسسات المعاصرة وخارجها بطريقة أفضل. وعندنا في مجالات العلوم الأخرى أمثلة ونماذج تصلح شواهد دالة على إمكانية تحقيق هذا، كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الادارة وعلم الاقتصاد وغيرها كثير. فهي جمعها علوم رئيسية، ولكنها تتفرع إلى علوم فرعية كثيرة يسهم كل منها في خدمة زاوية متخصصة من زوايا المجال التخصصي لكل علم رئيسي منها.

٦ - ما يؤكد الاستنتاج السابق ويدعمه أيضاً، أن قيام العلوم المتخصصة وفروعها لا يعتمد فقط على وجود المجال المتخصص لكل منها، وإنما يمكن أن يكون هناك المجال المتخصص لكل علم رئيسي، إلى جانب وجود زوايا متخصصة لكل ما يتفرع عنه من علوم فرعية أخرى. وهذه قاعدة متعارف عليها الآن في حقل المعرفة العلمية بكل تخصصاتها. وهذا الاعتراف من الأسباب القوية التي دفعت المعرفة العلمية في هذا العصر خطوات مذهلة على طريق تطورها الطويل.

وبناء على كل هذه الاجابات التي خرجنا بها من نتائج هذا البحث حول قضية العلاقات العامة، يمكن القول بأنها تفتح طريقاً جديداً أمام الجهود التي تبذل لتأسيس علم للعلاقات العامة، بعد أن طال تخبطها في طرق كثيرة ومتشعبة لم تصل بها إلى نتائج تحيي الأمل وتروي عيدانه المتداعية.

وإذا كنا نقول بأن مهمة قيام علم العلاقات العامة تقع على عاتق المتخصصين فيها، فإننا نقول أيضاً، بأن جهود المتخصصين في العلاقات العامة يمكن أن تسرع خطاها إذا بدأ المتخصصون في الاتصال الإداري يعترفون بالنتائج التي انتهينا اليها فيما يتعلق بالإقناع التأسيسي. بل أننا لا نبالغ إذا قلنا أن هذا الاعتراف هو المدخل الحقيقي لقيام علم الإقناع التأسيسي بكل فروعه المتخصصة، ومنها علم العلاقات العامة.

فهل يمكن أن تتكاتف جهود كل المتخصصين في مجالات الإقناع التأسيسي؟ إن الظروف التي تعيشها المؤسسات المعاصرة، وما تعانيه من أزمة الجانب الإنساني لها، وهي أزمة وصفها بعض الباحثين الاجتماعيين بأنها صدمة ثقافية تهدد مستقبل هذه المؤسسات وتكاد تعصف به، هذه الظروف تدعو بالحاح إلى ضرورة هذا التكاتف بين جهود هؤلاء المتخصصين، لعلهم يصلون إلى نتائج تسهم في تطوير علم الإقناع التأسيسي وفروعه المتخصصة، بالكيفية التي تسهم في دعم حاضر المؤسسات المعاصرة ومستقبلها.



المراجع العربية والاجنبية

أولاً: الكتب والمقالات العربية والمعربة:

- أحمد دباس: «مراحل عملية اتخاذ القرار الاداري». المجلة العربية للادارة، المجلد ٣ العدد ١ يناير سنة ٧٩، صفحة ٤٩.
- بكر القباني: الإدارة العامة، القاهرة: دار النهضة العربية سنة ١٩٧٠.
- جون ديوي، ترجمة محمد النجيمي: الطبيعة البشرية والسلوك الإنساني. القاهرة: مؤسسة الخانجي، سنة ١٩٦٣.
- جون راندال، ترجمة جورج طعمة: تكوين العقل الحديث. القاهرة: دار المعارف، سنة ١٩٥٦.
- حامد أحمد بدر: السلوك التنظيمي. الكويت: دار القلم سنة ١٩٨٢.
- حامد زهران: علم النفس الاجتماعي. القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثالثة سنة ١٩٧٤.
- حسن توفيق: الادارة العامة. القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، سنة ١٩٧٢.
- حمدي حسين عفيفي: في خدمة المديرين. القاهرة: المعهد القومي للادارة العليا، سنة ١٩٧٥.
- رفاعة محمد رفاعي: «الجوانب السلبية في المناخ الاجتماعي وأثرها على كفاءة الادارة

في مصر». المجلة العربية للادارة، المجلد ٣، العدد الأول، يناير سنة ١٩٧٩، صفحة ١٠.

- رنسيس ليكرت، ترجمة ابراهيم البرلس: أنماط جديدة في الادارة. القاهرة: مؤسسة سجل العرب سنة ١٩٦٦.

- روجرز، ترجمة سامير ناشد: الأفكار المستحدثة وكيف تنتشر. القاهرة: عالم الكتب سنة ١٩٦٢.

- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الادارة. الكويت: وكالة المطبوعات سنة ١٩٧٨.

- زيدان عبد الباقي: «المدخلات والمخرجات في السلوك الإنساني». مجلة الادارة، العدد الأول، يوليو سنة ١٩٧٧، صفحة ٨٩.

- سيد محمد الهواري: الادارة، الأصول والأسس العلمية. بيروت: مطابع النقري، ط ٣، ١٩٦٦.

- سيول برت وآخرون، ترجمة محمود خلف الله: كيف يعمل العقل في المجتمع. القاهرة: لجنة التأليف والترجمة والنشر، سنة ١٩٥٩.

- علي السلمي: بحوث العمليات لاتخاذ القرارات الادارية. القاهرة: دار المعارف، سنة ١٩٧١.

- عبد العزيز سليمان: «ثورتنا الادارية ونفسية البشر». صحيفة الجمهورية اليومية بتاريخ ١٩٧٧/١٢/٢٠.

- عبد الكريم درويش: أصول الادارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو، الطبعة الثانية، سنة ١٩٧١.

- علي عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. القاهرة: دار النهضة العربية الطبعة السادسة، سنة ١٩٧١.

- علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية. القاهرة: عالم الكتب، سنة ١٩٨٣.

- علي محمد عبد الوهاب: البيئة والادارة، نظرية سلوكية القاهرة: مكتبة عين شمس سنة ١٩٧٤.

- علي محمد عبد الوهاب: «العلاقات الانسانية في الادارة». المجلة العربية للادارة، المجلد الأول، العدد الثاني، أبريل ١٩٧٧، صفحة ١١.

- علي محمد عبد الوهاب: معوقات الاتصال في الجماعات. الرياض: معهد الادارة سنة ١٩٧٨.
- فؤاد البهي السيد: علم النفس الاجتماعي. القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، سنة ١٩٥٨.
- كمال نور الله: «تقييم المنشأة من قبل العناصر العاملة فيها». المجلة العربية للادارة، المجلد ٢ العدد ٣ يوليو سنة ١٩٧٨. صفحة ٥٤.
- كوازي وايردو، ترجمة جريس فهمي: «نظرة فلسفية حول مفهوم الاتصال البشري». المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية. المجلد ١١ العدد ٤٣ سنة ١٩٨١. صفحة ٦.
- لويس كامل مليكه: سيكلوجية الجماعات والقيادة. القاهرة: مؤسسة المطبوعات الحديثة، سنة ١٩٥٩.
- ليونيل روبي، ترجمة محمد علي العربان: فن الإقناع: المرشد للتفكير المنطقي. القاهرة: مكتبة الأنجلو، سنة ١٩٦١.
- محمد عبد المنعم سلامة: نظم الاتصال والادارة. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة سنة ١٩٧٢.
- محمد محمد البادي: البنيان الاجتماعي للعلاقات العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو سنة ١٩٧٨.
- محمد محمد البادي: أهمية التجانس بين الفرد والمنظمة في العلاقات العامة». المجلة العربية للادارة، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير ٧٩ صفحة ٤٠.
- محمد محمد البادي: مدخل إلى قياس المناخ النفسي للمؤسسات المعاصرة. القاهرة: مكتلة الأنجلو، سنة ١٩٧٩.
- محمد محمد البادي: العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو، سنة ١٩٨٠.
- محمد محمد البادي: المنهج العملي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة. القاهرة: مكتبة العربي، سنة ١٩٨١.
- محمد محمد البادي: العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام. جدة: دار الشروق سنة ١٩٨٤.
- محمد محمد البادي: الأسس النظرية للإقناع. مكة المكرمة، مكتبة الفيصلية، سنة ١٩٨٦

- مصطفى سويف: مقدمة لعلم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الأنجلو سنة ١٩٦٧.
- مصطفى سويف: علم النفس الحديث. القاهرة: مكتلة الأنجلو سنة ١٩٨٣.
- نجيب اسكندر: الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي. القاهرة: دار المطبوعات الحديثة. سنة ١٩٦١.

ثانياً : الكتب الأجنبية :

- Acuff, F & Others; *From Man To Society.* Hinsdale, Illinois: Dryden Press, 1973.
- Allen, R; *Organizational Management Through Communication.* N.Y.: Harper & Row, 1977.
- Argyris, C; *Integrating The Individual and The Organization.* N.Y.: Wiley, 1964.
- Barger, G; & Other, *Changing Human Service Organizations:* Politics and Practice. N.Y.: Free, 1978.
- Barker, L; & Kibler, *R. Speech Communication Behavior.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1971.
- Baron, R. & Others; *Understanding Behavior.* N.Y.: Holt, 2ed edition, 1980.
- Bedeian, A; *Organizations: Theory and Analysis.* Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1980.
- Berelson, B. & Janowitz; *Reader In Public Opinion and Communication.* N.Y.: The Free Press, 2ed edition, 1953.
- Berelson, B. & Steiner; *G. Human Behavior:* An Inventory of Scientific Findings. N.Y.: Jovanovich, 1964.
- Berlo, D; *The Process of Communication: An Introduction To Theory and Practice.* San Francisco: Renehart, 1960.
- Bettinghaus, E; *Persuasive Communication.* N.Y.: Helt, 1968.
- Blau, P. & Scott; *W. Formal Organizations: A Comparative Approach.* San Francisco: Chandler, 1962.
- Chamberlain, N; *The Limits of Corporate Responsibility.* N.Y.: Basic Books, 1974.
- Dalton, G. & Others; *Organizational Change and Development.Homewood, Ill.: Irwin, 1970.*

- *Etzioni, A. Moder Organizations.* Englewood Cliffs, N.J Prenctice–Hall, 1964.
- Faules, D. & Alexander; *D. Communication and Social Behavior. Reading, Mass.: Addison–Wesly, 1978.*
- *Hage, J. & Aiken; M. Social Change In Complex Organizations.* N.Y.: Random, 1970.
- Haimann, T; & Others. *Managing The Modern Organizations.* Dallas Geneva, Ill.: Mifflin, 3rd edition, 1978.
- Herbert, P; *Dimensions of Organizational Behavior.* N.Y.: Macmillan, 1976.
- Hicks, H. & Gullett, C; *Organizations: Theory and Behavior.* N.Y.: McGraw–Hill, 1975.
- Karlins, M. & Abelson, H; *Persuasion; How Opinions and Attitudes Are Changed.* N.Y.: Springer, 2ed edition, 1970.
- Karlins, M. & Andrews, L. *Man Controlled; Readings In Psychology of Behavior Control.* N.Y.: Free Press, 1972.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. *Organization and Management.* N.Y.: McGraw Hill, 2ed edition, 1974.
- Khandwalla, P; *The Design of Organizations.* N.Y.: Harcourt Jovanovich, 1977.
- Koehler, J. & Others. *Organizational Communication; Behavioral Perspectives.* N.Y. Holt, 1976.
- Krech, D. & Others; *Individual In Society. N.Y.: McGraw–Hill, 1962.*
- *Leavitt, H; Managerial Psychology.* Chicago: The University of Chicago press, 3rd edition, 1972, and 4th edition, 1978.
- Lippitt, G; *Organizational Renewal.* N.Y.: Appleton, 1969.
- Litterer, J; *The Analysis of Organizations.* N.Y.: Wiley, 2ed edition, 1973.
- Lorsh, J. & Morse, J; *Organizations and Their Members.* N.Y.: Harper & Row, 1974.
- Maier, N; *Psychology of Industry. Boston: Mifflin, 3rd edition, 1965.*
- *March, J; Handbook of Organizations.* Chicago: McNally, 1965.
- Martin, C. & Pear, J; *Behavior Modification.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall, 1978.
- Moore, F; *Management; Organization & Practice.* N.Y.: Harper, 1964.
- Nolte, L; *Fundamentals of Public Relations.* N.Y.: Pergamon, 1974.
- Olson,M; *The Logic of Collective Action.* Cambridge, Mass.: Harvard U.P., 2ed edition, 1971.
- Perrow, C; *Complex Organizations.* Glenview, Ill.: Scott, 1972.
- Porter, L. & Others; *Behavior In Organizations.* N.Y.: McGraw–Hill, 1975.
- Reardon, K;*Persuasion: Theory and Context.* London: Sage, 1981.

- Reaves, E; *The Dynamics of Group Behavior.* N.Y.: American Management Association, 1970.
- Sanford, A; *Human Relations Theory and Practice. Columbus, Ohio: Merrill, 1973.*
- *Sanford, A. & Others; Communication Behavior In Organizatons.* Columbus, Ohio: Merrill, 1976.
- Scott, B; *Stages of Corporate Development.* Part I, Case No. 9. Boston: Intercollegiate case Clearing House, Harvard Business School, 1971.
- Selznick, P; *Leadership In Administration.* Evanston, Ill.: Row, 1957.
- Simons, H; *persuasion: Understanding, Practice and analysis. Mass.: Addison-Wisely, 1976.*
- *Shaw, M. & Wright, J; Scales For The Measurement of Attitudes. N.Y.: McGraw-Hill, 1967.*
- *Sheridan, D; Basic Communication Skills.* Columbus, Ohio: Merrill, 1971.
- Steiner, G; *Top Management Planning.* N.Y.: Macmillan, 1969.
- Straus, G. & Sayles, L; *Personnel: The Human Problems of Management.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- Toffler, A; *Future Shock.* N.Y.: Random House, 1970.
- Westrum, R. 9 Samaha, K; *Complex Organizations:* Grewth, Struggle and Change. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- Wieland, G. & Ullrich, R; *Organizations: Behavior,* Design and Change. Homewood, Ill.: Irwin, 1976.

ثالثاً: مقالات في دوريات أجنبية متخصصة:

- Berlyne, D; «*Novelty and Curiosity As Determinants of Exploratory Behavior.*» The British Journal of Psychology, Vol. 41, 1950. pp. 68–80.
- Bitzer, L; «*The Rhetorical Situation.*» Philosophy and Rhetoric, Vol, 1, 1968. pp. 1–14.
- Breed, W. & Katsanes, T; «*Plurastic Ignorance In The Precess of Opinion Formation.*» Public Opinion Quarterly, Vol. 25, No. 3, Fall, 1966. P. 382.
- Brown, D; «*Barriers To Successful Communication.*» Part I, Management Review, Vol. 64, No. 1, December, 1975. p. 24 & Part II, Management Review, Vol. 65, No. 1, January, 1976. P. 15.
- Cadwallader, M; «*The Cybernetic Analysis of Change In Complex Social Systems.*» American Journal of Sociology, Vol. 65, 1959. p. 155.
- Clark, R; «*Siggestions For The Design of Expirical Communication Studies.*» Central Speech Journal, Vol. 30, 1970. p. 51.
- Cooper, J. & Scalise, C; «*Dissonance produced By Deviations From Life Styles.*» Journal of personality and Social Psychology, Vol. 29, 1974. p. 566.
- Drucker, P; «*Business Objectives and Survival Needs.*» The Journal of Business, Vol. 31, No. 2, April, 1963. p. 81.
- Emery, F. & Trist, E. «*The Causal Texture of Organizational Environment.*» Human Relations, Vol. 18, 1965. p. 21.
- Greiner, L. «*Evolution and Revolution On Organizations Grow.*» Harvard Business Review, Vol. 50, No. 4, 1972. P. 37.

- Gross, S. & Niman, M; *«Attitude–Behavior Consistency: A Review.»* Public Opinion Quarterly, vol. 39, No. 3, Fall, 1975. p. 358
- Hall, J; *«Communication Revisited.»* California Management Review, vol. 15, No. 3, Spring, 1973, p. 56.
- Harriman, B; *«Up and Down The Communication Ladder.»* Harvard Business Review, vol. 52, September–October, 1974. p. 151.
- Harrison, R; *«Understanding Your Organization Character.»* Harvard Business Review, vol. 50, May–June, 1972. p. 120.
- Heath, R; *«Variability In Value System Priorities As Dicision–Making Adaptation To Situational Difference.»* Communication Monographs, vol. 43, 1976. p. 325.
- Kotter, J; *«Choosing Strategies For Change.»* Harvard Business Review, vol. 57, No. 2, 1979. p. 106.
- Lawrence, P; *«How To Deal With Resistance To change.»* harvard Business Review, vol. 47, No. 1, 1969. p. 4.
- Lippitt, G. & Schmidt, W; *«Crisis In A Developing Organization.»* Harvard Business Review, vol. 45, No. 6, 1967. p. 102.
- McCormack, J; *«Communication and The Organization.»* Advanced Management Journal, vol. 33, January, 1968. p. 63.
- McDonald, D. & Farace, R; *«New Directions In Organizational Communication.»* Personnel psychology, 1974. pp. 1–11.
- McLeod, J; *«The Effect of Corporate Reputation On Corporate Success.»* Management Review, vol. 56, No. 10, 1967. p. 67.
- Negandhi, A; *«A Research Model To Determine The Applicability of Management Know How In Differing Cultures and Lor Environments.»* Academy of Management Journal, vol. 8, 1965. p. 309.
- Perrow, C; *«The Analysis of Goals In Complex Organizations.»* American Sociological Review, vol. 26, 1961. p. 855.
- Petti, R; *«Changing The Agency From Within.»* Social Work, vol. 17, No. 4, 1972. p. 48.
- Pondy, L; *«Organizational Conflict: Concepts and Models.»* Administrative Science Quarterly, vol. 12, 1967. p. 296.
- Richman, W; *«Psychological Restraints On Effective Planning.» Management Review, vol. 64, No. 10, October, 1975. pp. 37–47.*
- *Student, K; «Managing Change: A Psychologist's Perspective.»* Business Horizons, vol. 21. No. 6. 1978. p. 28.
- Tan, A; *«A Role Theory A Dissonance Analysis of Message Content Prefernces.»* P.O.Q. vol. 50. No. 2, 1973. p. 278.
- Tannenbaum, R. & Schmidt. W; *How To Choose a Leadership Pattern.»* Harvard Business Review vol. 36, 1958. pp.95 - 101
- Warner, W; *»Problems In Measuring The Goal Attainment of Voluntary organizations.»* Adult Eduction, vol. 19, 1967. p. 4.

- White, R; «*Ego and Reality In Psychoanalytic Theory.*» Psychological Issues, vol. 3, 1963. p. 33.
- White, R; «*Competence and The Growth of Personality.*» Science and Psychoanalysis, vol. 11, 1967. p. 42.
- Yukl, G; «*Toward A Behavioral Theory of Leadership.*» Organizational Behavior and Human Performance, vol. 6, 1971. p. 414.

